BIZNES HORYZONTY

SZKOŁA LIDERÓW

PHILIP DELVES BROUGHTON

DWA LATA W HARVARD BUSINESS SCHOOL

Szkoła liderów

Dwa lata w Harvard Business School

Philip Delves Broughton

Przełożyła Małgorzata Halaba

Kurhaus
Warszawa 2013

Tytuł oryginału: „Ahead of the curve”.
Copyright © Philip Delves Broughton, 2008.
All rights reserved. First published in 2008 by The Penguin Press,
a member of Penguin Group (USA) Inc.
Without limiting the rights under copyright reserved above, no part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise), without the prior permission of both the copyright owner and the above publisher of this book.
Wydanie polskie Kurhaus Publishing Kurhaus Media sp. z o.o. sp.k. Prawa do tłumaczenia Kurhaus Publishing Kurhaus Media sp. z o.o. sp.k.
Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tekstu nie może zostać przedrukowana ani wykorzystywana w jakiejkolwiek formie bez zgody Wydawcy.
Tłumaczenie: Małgorzata Halaba
Redakcja: Dobrochna Kędzierska
Korekta: Elżbieta Lipińska (El-Kor)
Projekt okładki: Dariusz Krupa Zdjęcie na okładce: Corbis
Opracowanie typograficzne i łamanie: Marek Wójcik
ISBN: 978-83-63993-95-5

Dobre ścieżki literatury:
www.kurhauspublishing.com
Kurhaus Publishing Kurhaus Media sp. z o.o. sp.k.
02-786 Warszawa, ul. Rosoła 10
Dział sprzedaży: kontakt@kurhauspublishing.com, tel. 531 055 705

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego
Wstęp
Dalej, cofnijmy się w rozwoju
Początek
Tak blisko, tak daleko
Zjazd wódczaną rynną
Kim jestem?
Formowanie, szturmowanie, normowanie, performowanie
Beta i dalej
Mistrz ryzyka
Niepewni siebie ambicjonerzy
Etyczni dżihadyści
Skrajna dźwignia
W pogoni za krzywą
Wielkie, kosmate cele
Patrzeć, jak dzieci robią się coraz większe
Wręczenie dyplomów
Fabryka nieszczęśliwych ludzi
Podziękowania

Przedmowa do wydania polskiego

Philip Delves Broughton uważa, że studiowanie w Harvard Business School jest przywilejem. Całkowicie się z nim zgadzam, ale dla mnie była to przede wszystkim wspaniała przygoda. Kiedy przyjechałem na rozmowę kwalifikacyjną, kampus zrobił na mnie oszałamiające wrażenie. Mnóstwo młodych ludzi, księgarnie, kawiarnie, bary, przystrzyżone trawniki, piękne budynki. Jednak decyzję o tym, że zrobię wszystko, by studiować na Harvardzie, podjąłem po obejrzeniu przykładowych zajęć na uczelni. *Szkoła liderów* pozwala uchwycić ten zachwyt, który był też moim udziałem. Oddaje nastrój trudnych początków czy klimat prowadzonych debat. Pozwala zobaczyć, jaka jest Harvard Business School od kuchni.

Uczelnia daje przede wszystkim dobre wykształcenie. Pozwala ono bez żadnych kompleksów dyskutować i prowadzić biznes z każdym – nieważne, czy to biznesmen z Nowego Jorku, Londynu czy Singapuru. W *Szkole liderów* możemy skosztować tego źródła wiedzy. Przy opisach poszczególnych wykładów i kursów autor przystępnie tłumaczy podstawowe pojęcia z dziedziny finansów, ekonomii czy zarządzania. Nie do przecenienia są też opisy kazusów omawianych na zajęciach – po wielu latach wciąż pozostają one w pamięci absolwentów i pomagają im w podejmowaniu decyzji.

Jednak najważniejsze, co oprócz wiedzy zostaje w człowieku po Harvard Business School, to szacunek dla poglądów innych i wiara we własne możliwości. Autor książki wielokrotnie zwraca uwagę na to, jak cenna jest możliwość studiowania z ludźmi pochodzącymi z różnych krajów i środowisk, reprezentującymi rozmaite zawody. Różnorodność Harvardu jest jego siłą – gdybyśmy wszyscy byli tacy sami, to nie moglibyśmy się od siebie wzajemnie uczyć. Na zajęciach prawie cały czas się dyskutuje. Rozmowy z przedstawicielami różnych środowisk uczą, że świat nie jest taki, jak myślimy. Nie jest czarno-biały, ale kolorowy. A nawet gdyby coś było czarno-białe, to dla jednego będzie bardziej czarne, a dla drugiego bardziej białe. Dlatego każdego głosu w dyskusji trzeba wysłuchać. Przekonanie, że w zgłaszaniu pomysłów nie ma hierarchii, bardzo się przydaje w późniejszej karierze. Pozwala czerpać ze źródeł kreatywności wszystkich członków organizacji. Dobrze oddaje to spostrzeżenie jednego z kolegów autora: „nigdy nie uważaj się za najmądrzejszego w tym pokoju".

Philip Delves Broughton z przekąsem wypowiada się na temat kształtowania osobowości studentów i wmawiania im, że są wręcz panami świata. Trudno się z nim nie zgodzić. Harvard Business School ma to do siebie, że przez pierwsze pół roku człowiek czuje się bardzo mały, a przez kolejne półtora rzeczywiście ma nadmuchiwane ego. Na drugim roku profesor mówi: „Proszę państwa, jak już będziecie zarządzać tymi ogromnymi firmami, to pamiętajcie, że…". Słysząc to po raz pierwszy, nie wierzyliśmy. Ale po dziesiątym razie człowiek nabiera przekonania, że świat leży u jego stóp. Efekt ten potęgują jeszcze wizyty prezesów wielkich firm, takich jak Procter & Gamble czy Goldman Sachs, którzy opowiadają o swoich doświadczeniach, a później proszą, żeby do nich aplikować. Po czymś takim trzeba mocnego kręgosłupa moralnego i zdrowego dystansu do siebie, by nie stracić kontaktu z rzeczywistością.

Między okresem studiów autora i moich upłynęło ponad 10 lat. Główną, dostrzegalną na pierwszy rzut oka, różnicą jest dostęp do informacji. W latach 90. Internet nie był powszechny, a dostęp do wiedzy przez to znacznie utrudniony. To kolosalna zmiana. W tamtych czasach wspomniany przez autora zakaz tworzenia wirtualnych grup wspólnej nauki czy włamanie do serwera z wynikami rekrutacji zabrzmiałyby absurdalnie. Jeśli mieliśmy przygotować się na zajęcia z marketingu i kazus dotyczył np. zastosowania formuł 4P i 4C w danej firmie (podstawy marketingu-mix), to nie było nawet wiadomo, od czego zacząć. Trzeba więc było znaleźć kogoś, kto się zna na marketingu i te pojęcia wyjaśni. Później szukaliśmy tego wszystkiego w bibliotece. Więc samo nauczenie się podstaw, żeby rozwiązać problem na zajęcia, wymagało dużo pracy i czasu.

Teraz, w dobie Internetu, dostęp do informacji jest praktycznie nieograniczony. Jest to jednak ułatwienie pozorne. Kłopot może sprawiać właśnie zalew informacji. Nie tylko w Internecie. W księgarniach na półkach z książkami ekonomicznymi stoją obok siebie dzieła noblistów, jak i autorów, którzy nie mają nic wartościowego do powiedzenia. Nikt tego wcześniej nie klasyfikuje. Dlatego każdy sam na własny użytek musi przeprowadzić taką ocenę.

To bardzo dobrze, bo w biznesie umiejętność weryfikacji prawdziwości czy nieprawdziwości informacji, połączenia luźnych faktów w jedną całość i oceny, czy to ma sens, jest kluczowa. Kiedyś zarządzający w wielkich firmach raz na miesiąc dostawali zestawienie finansowe i tyle musiało im wystarczyć. Obecnie ilość przepływających informacji jest gigantyczna. Rozdzielenie ważnych od

nieważnych, pokazujących trendy od nic niewnoszących to właśnie rola lidera. Do tego przygotowują najlepsze uczelnie świata.

Lektura *Szkoły liderów* jest bardzo dobrą okazją do przyjrzenia się metodom nauczania stosowanym w Harvard Business School i do porównania ich z wykorzystywanymi w naszym szkolnictwie wyższym. Dla kogoś wychowanego w polskiej szkole brak wykładów może być zaskoczeniem. Autor szczegółowo opisuje system nauczania polegający na studiach przypadku (ang. *case studies*) – studenci muszą rozwiązywać konkretne problemy, samodzielnie szukać odpowiedzi. Jeśli ktoś nie wie np., co to są opcje, to musi zdobyć te informacje na własną rękę. Uważam, że wiedza teoretyczna w polskich szkołach jest na dobrym poziomie, brakuje jednak praktyki czy ćwiczenia takich umiejętności, jak praca w zespole, analizowanie informacji. Dlatego *Szkoła liderów* może stanowić podstawę do mądrej refleksji, w jakim kierunku powinien zmierzać polski system edukacyjny.

Philip Delves Broughton mało miejsca poświęca w swojej książce zachowaniom etycznie nieakceptowalnym, np. ściąganiu. Być może autor przez wzgląd na swoje wcześniejsze doświadczenia szkolne uznał ściąganie za coś oczywistego i niewymagającego tłumaczenia. Dla człowieka wychowanego w polskiej szkole jest to jednak pewnego rodzaju zaskoczenie. W czasie egzaminów można było mieć wszystkie pomoce, jakie się chciało, oprócz komunikacji z zewnątrz. Można było korzystać z notatek, książek czy komputera. Zatem to, co w moich czasach nazywane było ściągawką, było w pełni dozwolone. W nauce chodziło właśnie o to, by znaleźć odpowiednie źródła wiedzy i umieć połączyć fakty.

Na drugim biegunie było jednak oszukiwanie wykraczające poza tę dozwoloną pomoc, np. odpisywanie od kolegów. W tym wypadku obowiązywały standardy etyczne. Profesor nie pilnował na egzaminie. Nie musiał. Oszukiwanie traktowane było nie jako działanie przeciw nauczycielowi, ale przede wszystkim jako przejaw nieuczciwości wobec innych studentów. Jeśli ktokolwiek chciał w ten sposób postępować, to czekała go „towarzyska śmierć" – zostawał napiętnowany i wykluczony.

Philip Delves Broughton nie jest typowym absolwentem Harvard Business School. Kiedy rozpoczynał studia, był starszy niż większość kolegów z sekcji, nie miał też doświadczenia biznesowego. Wcześniejsza praca dziennikarska i doza zdrowego rozsądku pozwoliły mu spojrzeć chłodnym okiem na środowisko, w którym się znalazł. Obraz studentów i nauczycieli Harvardu

bywa malowany anegdotami czy ironicznymi uwagami. Pojawiają się fundamentalne pytania – o rolę biznesu w świecie czy jego odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Właśnie dzięki temu, że autor różni się od typowego studenta szkoły biznesowej, możemy także razem z nim prześledzić próby odnalezienia swojej drogi zawodowej. Krokami na niej są rozmowy rekrutacyjne w takich firmach, jak Google, czy próba założenia własnego biznesu.

Atutem *Szkoły liderów* jest spisany przez autora zbiór porad dawanych studentom przez największe osobistości światowego biznesu, które przyjeżdżają do kampusu. Jeśli Warren Buffett twierdzi, że powodzenie i dobrobyt to w głównej mierze sprawa szczęścia, to brzmi wiarygodnie. Podobnie jak wówczas, gdy wieloletnia prezes eBaya mówi, że najważniejsza jest rodzina, i gdy będzie spoglądać wstecz, nie będzie żałować tego, że nie pracowała lepiej. Rady autorytetów dla tych, którzy wybierają swoją życiową drogę, sprawiają, że nie jest to tylko książka o finansach i prowadzeniu biznesu. To przede wszystkim rozważania o życiu. O tym, jak je godnie przeżyć i pracować z pożytkiem dla siebie i otoczenia.

Kilka lat temu zaangażowałem się w projekt „Droga na Harvard" organizowany przez Harvard Club of Poland – stowarzyszenie zrzeszające wielu polskich absolwentów tej uczelni. Jest to konkurs, w którym nagrodę stanowi tygodniowy pobyt w USA z wizytą na uniwersytecie. Oficjalnym jego celem jest przekonanie młodych ludzi, żeby ubiegali się o przyjęcie na Harvard. Tak naprawdę jednak chodzi o to, by namówić ich do stawiania sobie poprzeczki dwa poziomy wyżej. Mam czasem wrażenie, że wielu młodych zbyt szybko rezygnuje – jeśli tak trudno się dostać na Harvard, to nie warto w ogóle tam aplikować. A jeśli nawet się dostaną, to nie będą mieli pieniędzy na czesne. Więc lepiej wcale nie próbować.

Na Harvardzie jest za mało Polaków. Na roku studiuje jeden, czasem dwóch. Więcej jest Czechów, Rumunów czy Bułgarów. Głęboko wierzę, że każdy, kto tego bardzo pragnie, może dostać się na Harvard. Nie znam przypadku, żeby ktoś, kto przeszedł rekrutację, nie mógł tam studiować z powodu braku pieniędzy. Szkoła może sfinansować jego edukację i mnóstwo absolwentów ją w tym wspiera. Sam jestem tego dobrym przykładem. Jeszcze kilka dni przed rozpoczęciem roku akademickiego nie wiedziałem, skąd wezmę prawie 100 tysięcy dolarów – niewyobrażalną wówczas dla Polaka sumę. Ostatecznie moje studia sfinansowała fundacja Financial Services Volunteer Corps, a także jeden

z absolwentów MBA na Harvardzie, członek fundacji wspierającej studentów.

Świat się otworzył i młodzież może studiować za granicą. Dlaczego nie miałaby wybierać najlepszych uczelni i zdobywać wiedzy na najwyższym poziomie? Można osiągnąć wszystko, czego się chce. Jeśli się marzy. Bo jeśli się tego nie robi, to niczego się nie zdobywa. *Szkoła liderów* jest zachętą do tego, by sobie na marzenia pozwolić.

Andrzej Klesyk[*]
Prezes Zarządu PZU SA

[*] Andrzej Klesyk od grudnia 2007 roku zajmuje stanowisko Prezesa Zarządu PZU SA, największej firmy ubezpieczeniowej w Europie Środkowo-Wschodniej. W latach 2003–2007 Partner i Dyrektor Zarządzający The Boston Consulting Group w Warszawie, gdzie współpracował m.in. z PZU przy realizacji projektów ubezpieczeniowych. Twórca i szef Inteligo, pionierskiego projektu bankowości internetowej. Wcześniej kierował zespołem, który stworzył Handlobank – detaliczne ramię Banku Handlowego w Warszawie SA. W latach 1993–2000 pracował w londyńskim oddziale firmy McKinsey. W 1991 roku wyjechał do USA, gdzie pracował w takich firmach, jak: Kidder, Peabody oraz Coopers & Lybrand w Nowym Jorku.Andrzej Klesyk jest absolwentem ekonomii na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Jako jeden z pierwszych Polaków skończył dwuletnie studia w Harvard Business School w USA, uzyskując tytuł MBA.Jest członkiem The Geneva Association – organizacji non profit zrzeszającej 80 prezesów zarządów największych firm ubezpieczeniowych na świecie. Reprezentuje PZU w corocznych spotkaniach Światowego Forum Ekonomicznego w Davos, a także w Institute of International Finance w Waszyngtonie.

Dla Margaret

Istnieją dwa rodzaje edukacji. Jeden powinien nas nauczyć, jak zarobić na życie; drugi – jak żyć.

John Adams

Wstęp

Na studia w Harvard Business School nie wybrałem się po to, żeby napisać książkę. Szczerze mówiąc, po dziesięciu latach pracy dziennikarskiej pojechałem tam, aby odpocząć od pisania; aby przestać patrzeć na otaczający mnie świat jak na inspirację do potencjalnych artykułów. Chciałem dowiedzieć się jak najwięcej o biznesie, głównie po to, aby móc kontrolować własne finanse i – co ważniejsze – własny czas. Byłem już zmęczony życiem na smyczy komórki, miałem dość bycia ofiarą żądań pracodawcy. Miałem nadzieję, że studia Master of Business Administration, MBA (po polsku: magisterskie studia menedżerskie – przyp. red.) pozwolą mi lepiej zrozumieć mechanizmy rządzące światem; że zwiększą moje możliwości wyboru ścieżki dalszej kariery.

Wyjaśniam to, bo nigdy nie planowałem napisania jakiejś demaskatorskiej książki, która miałaby pokazać całą prawdę o Harvardzie od środka. Moje dwa lata na tej uczelni były wspaniałe z wielu powodów. Koledzy okazali się inteligentni i wrażliwi, a wykładowcy – inspirujący i oddani pracy. Zaplecze naukowe robiło ogromne wrażenie, a pracownicy szkoły, którzy poświęcali nam swój czas, byli ludźmi niezwykłymi. Nie ma lepszego miejsca, z którego tak dobrze byłoby widać kapitalizm. Zarówno ja, jak i wszyscy, których poznałem, zmieniliśmy w efekcie studiów w HBS poglądy na swoją przyszłość i na możliwości, jakie stwarza biznes.

Był to okres bardzo intensywnej pracy, dużo cięższej, niż się spodziewałem. Nawał zadań do wykonania, zwłaszcza w ciągu pierwszych tygodni, był morderczy – próbowaliśmy bowiem opanować wszystkie dziedziny biznesu: finanse, rachunkowość, zarządzanie operacyjne, marketing i zachowania ludzi w organizacji. Wraz z upływem czasu pojawiła się kolejna specjalizacja, wychodzącą daleko poza to wszystko, co działo się w salach wykładowych, związana z presją na znalezienie pracy, „odpowiedniej" pracy.

Niniejsza książka jest próbą opisania doświadczeń moich i moich kolegów, zdobytych w tej kuźni kapitalizmu. Przeglądając dziennik, który prowadziłem przez te dwa lata, zdumiałem się, jakie emocje to wszystko we mnie wywoływało. Z początku sądziłem, że czas spędzony w szkole biznesu będzie upływał spokojniej, że poświecę go na naukę i przygotowania do nowej kariery zawodowej. Zamiast tego my, studenci programu MBA, wciąż dyskutowaliśmy

o naszych ambicjach i życiu, jakiego pragniemy dla siebie oraz naszych rodzin. Motyw ten przewija się przez całą książkę, podobnie jak podsumowywanie wszystkiego, czego nauczył się nasz rocznik, co mówili do nas sławni wykładowcy i tego, w jaki sposób podejmowaliśmy decyzje co do naszej przyszłej pracy. Możliwość studiowania na Harvard Business School to ogromny przywilej – wszystkie narzekania, słowa krytyki i obawy, jakie tu wyrażam, powinny być potraktowane tak, jak na to zasługują: jak wydumane problemy.

W 1960 roku amerykańskie uczelnie opuściło 5 tysięcy absolwentów programów MBA. Czterdzieści lat później liczba ta wzrosła do 100 tysięcy. Dzisiejsze programy MBA mają cały szereg odcieni i wariantów. Mogą to być standardowe dwuletnie studia stacjonarne, czyli takie, jakie sam wybrałem. Ale mogą być także wieczorowe, internetowe, korespondencyjne; mogą odbywać się w wielu miejscach świata. Tam, gdzie zjawia się kapitalizm, zjawia się i MBA. Wciąż rośnie liczba kandydatów na studia MBA na Bliskim Wschodzie, w Chinach czy w Indiach. Kolejne badania pokazują, że osoby z dyplomem MBA mają szansę na lepsze zarobki i lepszą pracę. Te trzy litery stały się atutem, a w niektórych przypadkach warunkiem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu w biznesie.

Kiedy uczęszczałem do Harvard Business School (którą dalej nazywać będę HBS) w latach 2004–2006, na liście absolwentów figurowały nazwiska prezydenta Stanów Zjednoczonych, sekretarza skarbu Stanów Zjednoczonych, szefa Banku Światowego, burmistrza Nowego Jorku, nie mówiąc już o prezesach takich spółek, jak General Electric, Goldman Sachs czy Procter & Gamble. W firmach z listy 500 największych spółek magazynu *Fortune* absolwenci HBS zajmowali aż 20 proc. z trzech najwyższych stanowisk. Tak od niedawna modne fundusze *private equity* czy *hedgingowe* na wyścigi zatrudniały absolwentów Harvardu z dyplomami MBA, a ci, już przez nie zatrudnieni, podczas każdej wizyty na uniwersytecie traktowani byli jak bogowie. Możliwość dołączenia do tej elity onieśmielała i ekscytowała.

W szkole wierzy się, że te same zdolności przywódcze, które są potrzebne w biznesie, mogą być wykorzystane także w innych dziedzinach – w polityce, edukacji, ochronie zdrowia, sztuce. Ja sam nie mam biznesowych korzeni i instynktownie nie zgadzałem się z twierdzeniem, że wszystkim powinni kierować właśnie biznesmeni. Dylemat ten wielokrotnie powracał w ciągu dwóch lat, które spędziłem w HBS, dlatego też niniejsza książka może okazać

się ciekawa dla szerszej grupy czytelników niż tylko ci, którzy albo już tytuł MBA mają, albo chcieliby go uzyskać. Język, praktyki i style przywódcze, jakich uczy się na kursie MBA, mają wpływ na nas wszystkich. Szkoły biznesu od dawna nie wypuszczają już tylko liderów biznesu. Dyplom MBA determinuje sposób życia wielu z nas, w tym nasze godziny pracy, wakacje, życie kulturalne, opiekę zdrowotną, a także wykształcenie, jakie będą miały nasze dzieci. Od 2000 roku zasiadający w Gabinecie Owalnym absolwent MBA na Harvardzie podejmuje decyzje, które mają skutki globalne i historyczne. Krótko mówiąc – dyplom MBA, to, co się za nim kryje, i sieć powiązań tworząca się między ludźmi, którzy go posiadają, ma ogromne znaczenie. A MBA ma ambicje, aby znaczyć jeszcze więcej.

Na koniec chciałbym jeszcze zastrzec, że książka przedstawia spojrzenie jednej tylko osoby. Pojedynczy student programu MBA nie może być odzwierciedleniem całego rocznika 2006 studentów Harvard Business School, liczącego 900 osób. Wszystko, co tutaj opisuję, wydarzyło się naprawdę. Ale zmieniłem nazwiska i pewne szczegóły, aby ukryć tożsamość moich kolegów i koleżanek. Zrobiłem to z dwóch powodów. Pierwszym z nich jest potrzeba ochrony prywatności. Sala wykładowa HBS to środowisko bezpiecznej nauki; miejsce, w którym można eksperymentować i popełniać błędy. Moi koledzy nie wiedzieli, że pewnego dnia napiszę książkę o naszych doświadczeniach. Wypełniają ją głównie opisy moich własnych wpadek i niepowodzeń, porażki pozostałych zostawiłem im samym. Drugi powód to ten, że dzięki ukryciu tożsamości mogłem opisać wszystko, przez co przeszliśmy, w sposób dużo bardziej uczciwy, niż gdybym ujawnił nazwiska bohaterów ale zmienił niektóre fakty w obawie o o reputację ludzi, których przecież podziwiam. Wykładowcy, ponieważ pełnią funkcje publiczne, występują pod swoimi nazwiskami, podobnie zresztą jak wizytujący kampus przedstawiciele innych instytucji. Moim zamiarem było pokazanie tego świata w taki sposób, aby powstał możliwie jak najbardziej precyzyjny obraz nauki w HBS.

W czasie uroczystości zakończenia studiów w czerwcu 2006 roku otrzymaliśmy list otwarty od dziekana Jaya Lighta[1]. „Mam nadzieję, że kiedy już dołączycie do rozsianych po całym świecie absolwentów HBS, wciąż pozostaniecie związani ze Szkołą i w dalszym ciągu będziecie dzielić się swoimi przemyśleniami dotyczącymi lat spędzonych tutaj”, pisał. Oto moje przemyślenia.

1 Jego poprzednikiem był Kim B. Clark, a następcą – od 1 lipca 2010 roku – Nitin Nohria, który dziekanem HBS pozostaje do dziś – przyp. red.

Rozdział 1

Dalej, cofnijmy się w rozwoju

No cóż, czyż każdy z nas nie ma czasem ochoty, żeby skoczyć na sam koniec świata?

Mick Jagger

Nie wiem, co sądzicie o Philipie, ale na razie to tylko zwykły Philip".

Dziekan Harvard Business School oraz dziewięćdziesięcioro kolegów i koleżanek patrzyło na mnie. Dokładnie w tym momencie usiłowałem przytrzymać zsuwający się z kanapki kawałek kurczaka i rzeczywiście wyglądałem jak „zwykły Philip". Nasze studia MBA zaczęły się kilka tygodni wcześniej i dziekan Clark odwiedził nas w sali wykładowej w czasie przerwy na lunch – chciał się przedstawić i odpowiedzieć na ewentualne pytania. Dziekan Clark był chudym pobożnym mormonem dobrze po pięćdziesiątce i mówił tonem autorytarnym, w sposób typowy dla proroków – cicho, ale stanowczo.

„Kiedy po raz pierwszy wszedłem do tej sali jako młody wykładowca, tam siedział Jack. Teraz to Jack Brennan, szef Vanguard[1]. O, a tam siedział były zawodnik futbolowy z Dartmouth, Jeff. Jeff Immelt jest teraz prezesem General Electric. Za nim była Donna, Donna Dubinsky, która została szefową Palm[2]".

W naszej ulokowanej w suterenie i pozbawionej okien sali wykładowej jakby rozbłysło światło i dał się słyszeć jęk ambicji. Cała dziewięćdziesiątka studentów i studentek, zajmujących pięć amfiteatralnie schodzących w dół rzędów ławek – nawet ten facet, który mozolnie zlizywał z długopisu resztki kurczaka w majonezie – myślała o jednym: czy za 25 lat o mnie też tak będą mówić? Czy kolejny dziekan, wchodząc do sali wykładowej rocznika 2031, powie: „Przy tym stole siedziała Susan. Bała się publicznie zabierać głos, a teraz kieruje największym funduszem *hedgingowym* na świecie. A Tom został prezesem Google'a. No i Philip. No cóż. Ile miliardów może mieć jeden człowiek?".

Spoglądaliśmy na siebie w zadumie.

Po raz pierwszy znalazłem się w kampusie HBS pewnego parnego

popołudnia w sierpniu 2004 roku. Moja żona, Margaret, i nasz roczny synek, Augie, zostali w Nowym Jorku, czekając na przybycie z Francji, gdzie mieszkaliśmy przez ostatnie dwa i pół roku, całego naszego dobytku. W szkole nie znałem nikogo, ani spośród studentów, ani spośród pracowników. Po raz pierwszy od dziesięciu lat nie miałem pracodawcy, stanowiska ani wypłacanej co miesiąc pensji. Jeszcze przed oficjalnym rozpoczęciem zajęć do szkoły ściągnięto na kurs przygotowawczy około 200 studentów – tych, którzy nie mieli wcześniejszego wykształcenia ekonomicznego. Oficjalnie nazywało się to *podstawy analizy biznesowej*; nieoficjalnie – był to poligon matematyczny. Celem było szybkie dostosowanie naszej wiedzy do poziomu pozostałych 700 studentów, którzy mieli do nas dołączyć za trzy tygodnie. Oni, jak zakładano w szkole, przykuci przez ostatnie lata do laptopów, poświęcili wystarczająco dużo czasu na budowanie modeli finansowych oraz przygotowywanie prezentacji w Power Poincie i mieli opanowane podstawy. My zaś musieliśmy przejść przyspieszoną wersję kursu dla pierwszego roku znanego jako *Program Podstawowy* (ang. *Required Curriculum* – przyp. red.). Teraz mieliśmy zapoznać się ze stosowaną przez HBS metodą pracy przy wykorzystaniu tzw. studiów przypadku (ang. *case studies*, po polsku zwane też kazusami – przyp. red.), aby później – tak się przynajmniej wydawało – z większą pewnością siebie rozpocząć ten właściwy, pierwszy rok nauki.

Zarejestrowałem się, odebrałem folder z zadaniami na pierwszy tydzień i usłyszałem, że za piętnaście minut mam się zgłosić do sali konferencyjnej Spanglera – rozłożystego, neogotyckiego budynku tworzącego samo serce kampusu – gdzie spotkam się z całą grupą. Wyszedłem na lepki upał, znalazłem ławkę nieopodal kortu tenisowego, wyjąłem pierwszą setkę zadań problemowych, które wkrótce miałem rozwiązywać, i zacząłem czytać. Cały program HBS składa się z *case studies* – kazusów – czyli sytuacji biznesowych z prawdziwego życia. W każdym przypadku oczekuje się odpowiedzi na pytanie: a co ty byś zrobił? Nie ma tutaj dobrych i złych odpowiedzi, bo w wielu przypadkach przyjęte i zrealizowane działania okazują się katastrofalne w skutkach. Tutaj liczy się tylko podejście do problemu i to, jak sobie radzisz z brakiem pełnej informacji, z niepewnością. Chodzi o to, aby długo po tym, jak zatrą się w pamięci zasady księgowości czy wyceniania obligacji, w głowie pozostał pewien określony sposób myślenia i podejmowania decyzji. Zadania pisane są przez kadrę akademicką, a opis sytuacji może zajmować od kilku do kilkudziesięciu stron. Zwykle zawierają dramatyczny opis kontekstu, analizę

omawianego biznesu, kilka stron zdjęć, wykresów i tabel oraz dodatkowy tekst pomagający w zilustrowaniu problemu. Moje pierwsze zadanie zaczynało się w ten sposób: „Dawno, dawno temu w małym księstwie Europy Zachodniej żył sobie feudalny władca. Władca, baron Coburg, mieszkał w zamku wysoko na wzgórzu. Był odpowiedzialny za dobrobyt wielu chłopów mieszkających na otaczających zamek ziemiach".

Dwóm z nich, Ivanowi i Frederickowi, rozkazał uprawiać dwa różne poletka. Dał im ziarno, nawóz i woły, a pługi kazał im wydzierżawić od wytwórcy Feyadora. Po roku chłopi wrócili – każdy z inną ilością zboża, ze starszymi o rok wołami i z pługami w stanie wymagającym różnych napraw. Zadanie kończyło się tak: „Jak już odeszli, baron zaczął rozmyślać nad tym, co się stało. »Tak« – pomyślał. »Obaj dali sobie radę, ale który z nich zrobił to lepiej?«".

Był to problem z dziedziny rachunkowości; zadanie polegało na tym, aby pomóc baronowi odpowiedzieć na to pytanie, przygotowując dla obu farm analizę wyników i bilans. Nie miałem pojęcia, dlaczego średniowieczny feudał, mając do wyboru gwałty, grabieże i księgowość, miałby wybrać akurat tę metodę, ale to była HBS, gdzie nawet feudałowie okazywali się wyjątkowi. Na jednym z kortów dwóch studentów zaczęło rozgrzewkę. Jeden prezentował niebieską bandanę, drugi – nagi tors. Zaczęli odbijać – najpierw delikatnie, każdy stojąc kilka metrów od siatki – tam i z powrotem. Przerwałem lekturę, żeby na nich popatrzeć, zahipnotyzowany metronomicznymi uderzeniami. Powoli zaczęli się przesuwać w głąb kortu, ich ramiona młóciły powietrze, a piłka upadała coraz bliżej końcowej linii. Zastanawiałem się, ile godzin treningu zajęło wyszlifowanie tych idealnych forhendów, tej niezawodnej koncentracji na śmigającej w powietrzu piłce. Na prostokącie kortu wszystko odbywało się dokładnie tak, jak powinno. Schowałem zadanie do teczki i ruszyłem w kierunku budynku Spanglera na spotkanie z grupą.

Przy dużym, niebieskim stole siedziało dwóch byłych wojskowych, były pracownik biura burmistrza Nowego Jorku, tajwański konsultant i wyglądająca na bardzo zdenerwowaną blondynka, świeżo przybyła z bostońskiego funduszu inwestycyjnego. Obaj wojskowi wydawali się zbyt potężni jak na tę salę – ich bicepsy niemal rozrywały rękawy obcisłych T-shirtów, blondynka z kolei wyglądała na przerażoną i malutką. Nowojorczyk, Justin, jak się później dowiedziałem, dorastał kilka ulic od okolicy, gdzie mieszkała moja żona. Wszyscy, jak wyszło na jaw, kiedy usiedliśmy do wspólnej pracy nad problemem feudała, wiedzieli o biznesie dużo więcej ode mnie. Podnieśli klapy

laptopów, dając sygnał, że są już w pełnej gotowości. Zanim przyjechałem do Bostonu, jedynym oprogramowaniem, jakiego kiedykolwiek używałem, był Microsoft Office, a właściwie poczciwy Word. Nigdy nie otworzyłem arkusza kalkulacyjnego Excela czy programu do prezentacji, Power Pointa. Postanowiłem, że przez pierwsze kilka dni pozostanę wierny ołówkowi i kartce papieru, skupiając się raczej na tym, co się tu mówi, niż na opanowywaniu nowych programów. J.P. Morgan nigdy nie korzystał z Excela, a *de facto* rządził amerykańską gospodarką. Wróciłem do problemu nękającego feudała – nie wydał mi się zbyt skomplikowany: parę korców tu, parę tam, nawóz, woły, pługi, które się zużywają i niszczą, no i feudał-ciemiężca.

„Ivan" – oświadczyłem po kilku minutach. Wszyscy podnieśli głowy. „Ivan jest lepszym farmerem". Szybko wyjaśniłem swój sposób myślenia.

„Zapomniałeś zamortyzować woły" – zgasił mnie były marines Jake. Wróciłem do pracy.

„Frederick" – powiedziałem chwilę później.

„Włożyłeś całą wartość pługa Ivana do kosztów towarów sprzedanych?"– zapytał Jake. W tym momencie stwierdziłem, że chyba należy się zamknąć. Moja wiedza o rachunkowości ograniczała się do zadanej na lato lektury, z którą, mając na głowie przeprowadzkę z Europy do Stanów, zapoznałem się bardzo pobieżnie.

„Czy baron jest właścicielem kapitału czy pożyczkodawcą?" – dopytywał się Jon, który właśnie oderwał się od dowodzenia oddziałem żołnierzy porządkujących opanowane przez terrorystów dzielnice Bagdadu. Chyba dlatego wyglądał na mniej zdenerwowanego od pozostałych. „I czy ktoś zostanie oskarżony o skażenie gleby nawozami sztucznymi?".

Przez kolejną godzinę bazgrałem coś na kartce, mając w głowie kłębowisko cyfr przypominających tajny szyfr. „Dwadzieścia funtów nawozu równa się dwa korce pszenicy, jeden wół wart 40 korców pszenicy, który przepracował dziesięć lat, pracuje przez rok. Ivan wciąż jest winien Feyadorowi za pług…". Cyfry wirowały mi przed oczami. Najpierw lepszym farmerem wydawał się Ivan, bo wyprodukował dwie trzecie korca z akra więcej niż Frederick. Ale potem o pięć szóstych wysunął się na prowadzenie Frederick. Przypominało to dziecięcą zabawę z kulkami, kiedy toczy się je po płaskim, starając się, aby każda trafiła do odpowiedniego dołka, i kiedy już-już wydaje się, że wszystkie sześć są na miejscu, któraś zawsze wyskakuje.

„Obliczyłam parę wskaźników" – powiedziała blondynka. „Sprzedaż netto do

aktywów sugeruje, że to Frederick jest lepszym farmerem". Pozostali przytaknęli. Ale przecież ci chłopi niczego nie sprzedają, pomyślałem. Po prostu wszystko dostarczają feudałowi. Więc może lepszym wskaźnikiem będzie danina dla feudała dodana do aktywów? Mało pomocne.

Następnym zadaniem był „Przypadek niezidentyfikowanych sektorów amerykańskiej gospodarki". To był nasz pierwszy prawdziwy szturm na finanse. Od chwili, kiedy przyjęto mnie do HBS, drżałem na samą myśl o finansach. Bardzo chciałem dowiedzieć się o nich wszystkiego, ale bałem się, że okażę się do tego stopnia opóźniony w stosunku do reszty roku, że cała wiedza przeleci mi tylko między uszami. Pierwsze popołudnie na Harvardzie wcale nie poprawiło mojego samopoczucia. Dostaliśmy listę dwunastu sektorów – od prostej fabryki chemicznej i supermarketu po największą linię lotniczą i duży, uniwersalny bank, oraz nieoznaczony zestaw bilansów, procentów i wskaźników. Mieliśmy dopasować sektory do liczb.

Miałem na uniwersytecie przyjaciela, który odniósł spektakularny sukces jako inwestor. Jeszcze przed trzydziestką zyskał sobie opinię faceta, który błyskawicznie rozłoży na czynniki pierwsze bilans i rachunek wyników każdej spółki. Nigdy tak do końca nie rozumiałem, co to właściwie znaczy. A on na przykład ogląda jakąś fabrykę, w której słyszy cuda na temat powierzchni magazynów. I wtedy wystarczy mu mimochodem spojrzeć na dane finansowe i odpowiedzieć gradem pytań na temat tempa schodzenia zapasów. Dlaczego trzymają tyle zapasów? Dlaczego szybciej ich nie sprzedają? Nieszczęśni prezesi wiją się jak piskorze pod naporem dociekliwego śledztwa, w końcu pytają, skąd tyle wie o wewnętrznych sprawach ich firmy, nawet o tych, które trzymają w tajemnicy. Kiedy pytałem go, jak to robi, odpowiadał tajemniczo: „Wskaźniki".

Jakie takie pojęcie o wskaźnikach dały mi moje lektury na lato – porównujesz liczby z danych finansowych i na tej podstawie oceniasz jakość biznesu. Takie zapasy na przykład. Firmy, które muszą trzymać zapasy, cały czas starają się zbilansować koszty ich przechowywania z koniecznością zapewnienia szybkich dostaw. Trochę to jak w domu – chcesz, żeby twoja rodzina zawsze miała jedzenie, ale przecież nie tyle, żeby wylewało się z kredensów i żeby się zepsuło na długo przed spożyciem. Ale znowu – czasem, ze względu na atrakcyjniejszą cenę, niektóre rzeczy kupujemy w większych ilościach, zamiast codziennie biegać po nie do sklepu za rogiem. Można też być prawdziwym smakoszem i zawsze kupować wyłącznie świeże produkty. Chodzi o to, że każda rodzina ma inny patent na zarządzanie swoimi zapasami. Jedyne, czego nie

można wybaczyć, to marnotrawstwo lub brak jedzenia. Analizowanie jakości zarządzania zapasami za pomocą danych finansowych można zacząć od pozycji „koszty towarów sprzedanych" i „zapasy". Koszty towarów sprzedanych to po prostu koszty, jakie ponosi producent w związku z wykonaniem lub zakupem sprzedanych towarów w danym okresie. Zapasy to koszty tych towarów, które czekają na sprzedaż. Jeśli podzielimy koszty towarów sprzedanych przez zapasy, to zobaczymy, czy towary dobrze „schodzą". Wskaźnik na poziomie 1 mówi, że firma ma dokładnie tyle zapasów, ile sprzedaje w okresie objętym bilansem. Na rynku świeżej żywności, dla bilansu obejmującego rok, wskaźnik ten będzie wyjątkowo wysoki, bo zapasy uzupełniane są niemal codziennie. Ale w przypadku jubilera wskaźnik ten może wynosić poniżej 1, ponieważ każdy towar, zanim uda mu się znaleźć właściciela, może przeleżeć w magazynie bardzo długo. A zatem w przypadku zapasów sztuczka mojego przyjaciela-genialnego inwestora polegała na tym, żeby najpierw zobaczyć firmę, następnie sprawdzić, jak szybko upłynnia swoje zapasy, i ustalić, czy uzyskany wskaźnik jest sensowny. Jeśli nie, przyjaciel zacznie zadawać niewygodne pytania.

„Najwyższe wskaźniki obrotu będzie miał supermarket" – powiedział Jon.

„Albo zakład przetwórstwa mięsa" – odezwał się Jake.

„Bank pewnie będzie miał najwyższy poziom bieżących aktywów i pasywów, ze względu na depozyty i wypłaty" – powiedział Tajwańczyk. Po nerwowym drapaniu się po głowie i skubaniu brody poznałem, że Justin jest tak samo oszołomiony jak ja.

„O rany" – krzyknąłem. „Ciekawe, kto ma marżę 16,7 proc. Jubiler?". Bardzo chciałem coś powiedzieć.

Wszyscy przeglądali tabele, starając się nadać im jakieś znaczenie. Porównywaliśmy poziom zadłużenia do aktywów. Spółka, która ma dużo majątku trwałego, takiego jak fabryki, prawdopodobnie będzie miała wyższe zadłużenie niż firma reklamowa, w której podstawowym majątkiem są ludzie. Nawiasem mówiąc, to chyba najmniej przyjemna cecha finansów firm, a może nawet ich największa wada – że ludzie figurują w nich tylko jako koszt w rachunku wyników, nigdy jako aktywa w bilansie. Fakt, ludzie to nie fabryka i w każdej chwili mogą wstać i wyjść, stąd niechęć banków do pożyczania firmom reklamowym, kancelariom prawnym czy biurom architektonicznym. Fabryka chemiczna nie powie w pewnym momencie: „Do diabła z tym wszystkim, ogłaszam bankructwo i jadę do Indii, do buddyjskiego klasztoru".

Przyglądaliśmy się relacji sprzedaży netto do aktywów netto, starając się

ustalić, które firmy powinny generować ze swoich aktywów najwyższą sprzedaż. I znów – agencja reklamowa, która potrzebuje jedynie wynajętego biura i kilku rodzajów aktywów, powinna mieć bardzo wysoki wskaźnik, pokazujący znaczną sprzedaż wygenerowaną z niewielkiego majątku; w przypadku producenta wskaźnik ten będzie niższy. Po godzinie wydawało nam się, że rozszyfrowaliśmy mniej więcej połowę tajemniczych danych. Po dwóch godzinach doszliśmy do ośmiu zidentyfikowanych spółek. Pod koniec trzeciej godziny mieliśmy wrażenie, że nigdy nie dobrniemy do mety. Kiedy już wydawało nam się, że znaleźliśmy linię lotniczą, znów zaczynała nam przypominać producenta samochodów. Albo może producenta markowej odzieży męskiej?

Zaczęły do mnie docierać bodźce, które – jak się wkrótce miało okazać – miały się stać aż nadto znajome. Trupi blask fluorescencyjnego światła. Zapach styropianu i chińskiego makaronu wypływający z koszy na śmieci. Odwodnienie i swędzenie całej skóry. Uświadomienie sobie, że połowa ludzi w sali nie przestaje sprawdzać e-maili i surfować po Internecie, co wyjaśniałoby, dlaczego każde pytanie, zanim doczeka się odpowiedzi, na chwilę zawisa w próżni. Przez okno mogłem obserwować rysujący się na tle czarnoniebieskiego nieba zarys hali sportowej Harvard Stadium. Początkowo błyskawiczne wymiany myśli teraz nabrały żółwiego tempa. Słowa i pomysły płynęły powoli. Dochodziła północ, kiedy wreszcie powiedzieliśmy sobie: dość.

Kiedy szedłem w stronę samochodu, powietrze wciąż było gorące i parne. Pojechałem do naszego nowego mieszkania w West Cambridge, oddalonego od szkoły o dziesięć minut. Na ulicach było pusto; po raz pierwszy od dziesięciu lat nie mieszkałem w dużym mieście. Na progu przywitała mnie nasza suka, Scarlett. Cierpliwie czekała na schodkach, po ciemku, i dokładnie w momencie, kiedy podjechałem, nasikała na chodnik. Zamek przy drzwiach wejściowych był zepsuty. Dziwnie było spać w pustym mieszkaniu w mieście, którego w ogóle nie znałem. Całe moje życie zostało zredukowane do szkoły i do tego pokoju z dmuchanym materacem na podłodze i rozkładanym, kempingowym stolikiem w kącie. Leżałem, słysząc każdy pojedynczy dźwięk – gałąź drzewa uderzającą w okno, przejeżdżające ulicą samochody i ich światła omiatające sufit. Tej nocy potrzebowałem kilku godzin, żeby w końcu zasnąć, a po głowie tłukła mi się jedna jedyna myśl: co ja najlepszego zrobiłem?

Następnego dnia o 7.00 rano znów ruszyliśmy do boju. Sale wykładowe w Spanglerze wypełnione były uczestnikami kursu zmagającymi się z

niezidentyfikowanymi sektorami. Początkowy entuzjazm najwyraźniej przygasł. W pokojach rozbrzmiewała niemrawa dyskusja dotycząca marży zysku i stopni lewarowania. Banki, mówił ktoś z przekonaniem, mają wysokie zobowiązania krótkoterminowe – czyli środki na rachunkach klientów, które w każdej chwili mogą być wycofane – i podobnie wysokie kwoty należności, czyli kredyty udzielone klientom. W przypadku banków pożyczki są aktywami, a pieniądze klientów – pasywami. Trochę czasu mi zajęło uporządkowanie tego wszystkiego. Pieniądze, które mają, to pasywa; pieniądze, które dali – aktywa. Kiedy to zrozumiałem, popatrzyłem na swoje niezidentyfikowane sektory i nagle mnie olśniło: no tak, bank! Wreszcie miałem coś do zaoferowania swojej grupie. Biegiem ruszyłem do sali, żeby podzielić się swoim odkryciem, ale oni doszli do tego beze mnie. Cóż to za ulga – znów iść na zajęcia.

Na terenie HBS są dwa główne budynki wykładowe, Aldrich i Hawes, w których znajduje się około 30 niemal identycznych sal. Aldrich został nazwany na cześć senatora Nelsona Aldricha, wąsacza z Rhode Island, którego córka wyszła za Johna D. Rockefellera Juniora. Rod Hawes skończył HBS w 1969 roku i zbił majątek na ubezpieczeniach. Stworzył, a potem sprzedał, Life Re Corporation of America, a następnie przekazał sporą część swojej fortuny na działalność dobroczynną. W każdej z sal było około 90 stolików, schodzących w dół w pięciu półokrągłych rzędach przedzielonych dwoma przejściami. Kilka mogło się pochwalić wysokim oknami wychodzącymi na kampus, ale większość pomieszczeń była pozbawiona okien. Siedzenie w tych ciemnych salach o stałej temperaturze, bezlitośnie zalanych sztucznym światłem, było jak pobyt w kasynie – w takich miejscach człowiek traci poczucie czasu, staje się odporny na pory roku i przyrodę. Kiedy przychodziliśmy na zajęcia i podchodziliśmy do przypisanych nam miejsc, musieliśmy wsuwać do specjalnego stojaka z przodu stołu białą, laminowaną kartę z nazwiskiem, tak aby profesorowie mogli każdego z nas zidentyfikować. Każdy z nas miał do dyspozycji lekko zaokrąglony stolik o szerokości dwóch laptopów i biurowy, odchylany do tylu fotel obity szkarłatną tapicerką. Laptopy mogliśmy podłączyć do ukrytych pod biurkami kontaktów. Po prawej stronie miałem Laurie, dziewczynę z Alaski będącą doktorem chemii, która przedtem kierowała centrum badawczym firmy biotechnologicznej. Z lewej siedział Ben, były pracownik zarządu parków miasta Nowy Jork. Laurie kolejne dwa tygodnie tego obozu matematycznego miała spędzić z otwartymi szeroko z przerażenia oczami. Mimo niewątpliwej błyskotliwej inteligencji niczego nie

obawiała się bardziej, jak wyrwania do odpowiedzi. Każcie mi rozłożyć molekuły, to je rozłożę, mówiła, złożę ponownie i przewiążę wstążeczką. Pytana o wskaźniki księgowe, zamieniała się w mokrą plamę. Ben był dużo spokojniejszy. Nosił brodę i sandały, a dwa tygodnie poprzedzające zajęcia spędził na wędrówce po Appalachach. Podobnie jak ja miał alergię na komputer i notatki robił ręcznie. Ale nie miałem wątpliwości, że jest to jeden z tych jasnych, logicznych umysłów, które doskonale dopasują się do tego miejsca. Przede mną, nieco w lewo, widziałem mocarny kark i krótko ostrzyżone włosy byłego żołnierza marines. Przez następne dwa tygodnie, kilka godzin dziennie, niemal tuż przed moją twarzą to prężyły się, to rozluźniały jego surrealistyczne muskuły, walcząc o moją uwagę ze średnimi kosztami uzyskanego kapitału i drzewami decyzyjnymi.

Wykładowcy stali na dole amfiteatru, gdzie mieli do dyspozycji stolik na notatki, trzy zestawy tablic i projektor. Bardziej postępowi mogli korzystać z wideo lub urządzenia do głosowania. A głosowania przeprowadzano w najróżniejszych sprawach – wystarczyło tylko nacisnąć jeden z guzików na stole, czerwony lub zielony, i natychmiast zobaczyć na ekranie wyniki. Profesorowie mogli albo stać przed słuchaczami, albo przechadzać się w dół i w górę, wciągając studentów w rozmowę.

Metodę nauczania, polegającą na rozwiązywaniu kazusów, Harvard Business School zapożyczyła od Harvard Law School (Wydziału Prawa – przyp. red.). Zajęcia rozpoczynały się od wywołania do tablicy studenta, który miał przedstawić przygotowany poprzedniej nocy problem. Mogło to być traumatyczne przeżycie, trwające od dwóch do piętnastu minut. Po zakończeniu odpytywanki był czas na komentarze pozostałych. Komentarz mógł mieć formę pytania, reakcji na coś, co wcześniej powiedział profesor lub inny student. Mógł to także być inny przykład z życia wzięty, lepiej wyjaśniający omawiane zagadnienie. Jednym wymogiem było to, żeby studenci mogli się czegoś nauczyć.

Naszym pierwszym profesorem był David Hawkins, rubaszny Australijczyk, który na początku lat 50. startował w olimpiadzie – z tego okresu zostały mu szerokie bary pływaka i blond czupryna ratownika ze *Słonecznego patrolu*. Po wejściu do sali wykładowej rozłożył gazetę i przeczytał artykuł z pierwszej strony *The Wall Street Journal.* To było o firmie, której kazano zrewidować historyczne dane finansowe ze względu na lata błędów w rachunkowości. Kiedy skończył, oparł się o brzeg stołu i w zamyśleniu, z otwartymi ustami, przechylił

do tyłu. W jednej ręce trzymał kartkę, pokrytą notatkami, które miały się złożyć na treść dzisiejszych zajęć; w drugiej – kawałek żółtej kredy, którą już niebawem miał zacząć pisać na wszystkich tablicach po kolei, podkreślając jakiś konkretny wniosek. „Widzicie" – powiedział po chwili przerwy. „Rachunkowość naprawdę ma znaczenie. A teraz wróćmy do barona". Po czym zgarbił się i zaczął się przed nami przechadzać, udając przy tym lekko pociągającego nogą barona. „Dlaczego tak trudno jest powiedzieć, który z tych cholernych wieśniaków był lepszym farmerem?" W sali dało się słyszeć westchnienie ulgi. W miarę, jak kolejni studenci prezentowali swoje przemyślenia, stało się jasne, że nikt tej zagadki nie rozwiązał. Bo też nie o jej rozwiązanie tutaj chodziło. Celem analizy przypadku barona, jak wyjaśnił nam Hawkins, było pokazanie, jak trudno jest dostrzec ekonomiczną prawdę w nawet prostej, wydawałoby się, sytuacji. W rachunkowości dużo ważniejsze jest wykorzystywanie zdrowego rozsądku niż sztywne trzymanie się zasad.

W trakcie kursu przygotowawczego nauka była mniej formalna, niż miało to być w czasie oficjalnego już programu, ale plan zajęć był taki sam. Zajęcia zaczynały się o 8:40, każda lekcja trwała godzinę i 20 minut. Między pierwszą a drugą lekcją mieliśmy 20 minut przerwy. W poniedziałki, środy i piątki były jeszcze zajęcia po lunchu, o godzinie 13.10. We wtorki i czwartki byliśmy wolni już o 11.40. Ale oczekiwano od nas, że przynajmniej dwie godziny dziennie poświęcimy na przygotowanie się do każdego kazusu. Oprócz rachunkowości *podstawy analizy biznesowej* obejmowały także przyspieszone kursy finansów oraz zarządzania technologią i operacjami (ang. *Technology and Operations Management*, TOM – przyp. red.). Te trzy przedmioty były najbardziej matematyczne ze wszystkich, które mieliśmy poznać w ciągu pierwszego roku, więc trzeba było poczuć się w ich towarzystwie komfortowo.

Po zajęciach z Hawkinsem przyszła pora na finanse z Mihirem Desai, młodym profesorem z Indii, wysokim i eleganckim, o długich, delikatnych palcach. Natychmiast wkradł się w nasze łaski, oświadczając, że idee w finansach są bardzo proste – to tylko wyjaśnienia są skomplikowane. Nie oczekiwał od nas, że w czasie jego wykładów będziemy wpatrywać się w ekrany komputerów i bawić się arkuszami kalkulacyjnymi. Przeciwnie – finansów mieliśmy się nauczyć w taki sposób, aby móc później to wszystko wytłumaczyć naszym matkom. Obiecał solennie, że będzie tępił żargon Wall Street, i zachęcił, aby polemizować ze wszystkimi z góry wyrobionymi sądami, jakie uda nam się u niego zauważyć. Ci z nas, którym wydawało się do tej pory, że znają

się na finansach, będą musieli się uczyć wszystkiego od początku. Ci, którzy niczego o finansach nie wiedzą, niech się przygotują na wspaniałą przygodę.

Na lunch poszedłem z Justinem. Wychował się w Nowym Jorku, gdzie jego ojciec kierował zyskowną firmą inwestycyjną. Po ukończeniu college'u był nauczycielem w Los Angeles, w ramach programu *Uczyć dla Ameryki*[3], następnie pracował w biurze burmistrza Nowego Jorku. Do HBS trafił po części dlatego, że doradzili mu to ludzie, których podziwiał, czyli ojciec i przyjaciele. Te studia na pewno mu się przydadzą, niezależnie od tego, co będzie w życiu robił. Zapytałem, czy wie, co to będzie.

„Jeszcze nie" – odpowiedział. „Ale będę szukać. Gdybyś ty coś znalazł, to powiedz". Wszyscy dookoła toczyli takie same rozmowy. Skąd jesteś? Co robiłeś? Jak trafiłeś do HBS?

Po lunchu nadeszła pora na zarządzanie technologią i operacjami, czyli zajęcia prowadzone przez Frances Frei, energiczną kobietę o chłopięco nastroszonej fryzurze, w mundurku złożonym z męskiej koszuli i ciemnych spodni. Nasze pierwsze zadanie polegało na zbudowaniu drzewa decyzyjnego – pomocy w ustalaniu prawdopodobieństwa uzyskania efektów określonych decyzji inwestycyjnych. Jeśli szukam ropy naftowej i w konkretnym miejscu wykonam odwiert, będę musiał wydać 10 milionów dolarów i uzyskam dwa możliwe rezultaty. Mam 30 proc. szans na to, że nic nie znajdę, i 70 proc., że znajdę ropę wartą 20 milionów dolarów. Procenty mnoży się przez rezultaty i uzyskuje się z jednej strony zero, z drugiej – 14 milionów dolarów. Czyli szacowana wartość tej inwestycji to 14 milionów dolarów minus 10 milionów kosztów odwiertu, co ostatecznie daje 4 miliony. Pożytek z zastosowania drzewa decyzyjnego zależy od dokładności albo prawdopodobieństwa, ale jego sens nie polega na tym, żeby uzyskać pewność, ale aby lepiej sobie poradzić z niepewnością – czyli żeby w tej litej skale podejmowania decyzji finansowych znaleźć jakiś, nawet najmniejszy, punkt zaczepienia.

Na następnych zajęciach Frei zagoniła nas do analizy regresji – sposobu oceniania znaczenia różnych czynników dla określonego rezultatu. Przypadek, jaki studiowaliśmy, dotyczył banku, który chciał przeanalizować dane na temat swoich klientów i zdecydować, co dalej robić z bankowością internetową. Bank wiedział o swoich klientach najprzeróżniejsze rzeczy – począwszy od dat urodzin i kodów pocztowych po średni stan konta i skłonność do korzystania z bankowości online. Mieliśmy, za pomocą Excela, uporządkować i przedstawić

te dane w taki sposób, aby ustalić modele zachowań klientów. Jeśli mieszkają blisko oddziału, to czy z większym prawdopodobieństwem tam przyjdą? Czy ich wiek wpłynie na chęć korzystania z bankowości internetowej? W jakim stopniu? Czy zachowania klientów różnią się w zależności od miejsca zamieszkania? Bank chciał wykorzystać te dane w procesie decydowania o skali inwestycji w usługi internetowe, które były tańsze niż prowadzenie oddziałów. Mnie, excelowskiemu analfabecie, wiele godzin zajęło przeorganizowanie tysięcy komórek w taki sposób, aby wyszły z nich zgrabne wykresy. I chociaż poszło mi średnio, poczułem podniecenie na myśl, ile mogę się tutaj nauczyć. Dlaczego banki przysyłają mi zupełnie inne rzeczy niż moim sąsiadom? Jak zdecydować, ile zainwestować w projekt, którego efekty są niepewne? Po tym, jak większość życia poświęciłem na objaśnianie świata za pomocą słów i języka, teraz zaczynałem doświadczać siły liczb, modeli i narzędzi statystycznych. Uświadomiłem sobie bezmiar mojej ignorancji, a perspektywa dwóch lat zdobywania zupełnie świeżej wiedzy przyprawiła mnie o zawrót głowy.

Ostatniego dnia poligonu matematycznego nasze grupy miały odegrać scenę negocjacji finansowych. Chodziło o kupno fabryki traktorów, a ja i moja grupa mieliśmy być potencjalnymi nabywcami. Spotkaliśmy się w nocy, żeby przygotować strategię, starając się zdecydować, na jaką cenę możemy się zgodzić. Następnego dnia zobaczyliśmy, że niektórzy potraktowali sprawę poważnie i przyszli w garniturach – po to, aby uzyskać przewagę nad drugą stroną. U nas rolę kierowniczą wzięli na siebie wojskowi, którzy okazali się przekonującymi kłamcami i brutalnymi taktykami. Poradziliśmy sobie znakomicie, ale po zakończeniu kursu *podstaw analizy biznesowej* byłem wykończony. Codziennie pracowałem od 7 rano do północy i ledwie udawało mi się dotrzymać kroku pozostałym. Ucieszyłem się, kiedy przyjechała moja żona Margaret z naszym dwuipółletnim synkiem Augiem. Ale jednocześnie byłem zmęczony i trudno było ze mną wytrzymać. Ostrzegano mnie przed „bańką HBS", gdzie nawet najbardziej banalne zadania nabierają absurdalnych proporcji – i okazało się to prawdą. A była to tylko próba kostiumowa.

Pierwszy rok programu MBA w Harvard Business School nazywa się *Programem Obowiązkowym*. Moduł składa się z dziesięciu kursów składowych, po pięć w każdym semestrze, mających na celu przedstawienie fundamentów biznesu. Pierwszy semestr nauki to finanse cz. 1, rachunkowość, marketing, zarządzanie operacyjne oraz zachowanie w organizacji. Drugi semestr przynosi finanse cz. 2, negocjacje, strategię, przywództwo i odpowiedzialność

korporacyjną oraz kurs makroekonomii, pod nazwą: biznes, rząd i gospodarka międzynarodowa, w skrócie BIGGIE[4]. Na drugim roku panuje już dowolność – możemy wybrać spośród całego szeregu kursów lub też prowadzić własne badania.

Nasze oceny, dokonywane w porównaniu z resztą studentów, przedstawiane są za pomocą krzywej: na samej górze lokuje się akademicka elita, na samym dole – maruderzy. Jeśli ktoś otrzyma ocenę z testu na poziomie 95 proc., a ty 94 proc. – to niedobrze. Trafiasz na dół krzywej. Z każdego przedmiotu najlepsze 15–25 proc. studentów otrzymuje ocenę 1, środkowe 65–75 proc. – 2, a pozostałe 20 proc. – 3. 50 proc. naszej oceny to aktywność w czasie zajęć, jakość i częstotliwość zgłaszanych komentarzy. Pozostałe 50 proc. to wyniki egzaminów przeprowadzonych w środku i na koniec semestru. W połowie każdego semestru profesorowie przedstawiają ocenę całego roku, tak abyśmy wiedzieli, jak sobie radzimy. Po dwóch latach 5 proc. najlepszych studentów otrzyma stypendia Bakera, najwyższą nagrodę akademicką. Następne 15 proc. – dyplomy. Jeśli, w dowolnym momencie, nasze wyniki spadają poniżej pewnego poziomu, otrzymujemy ostrzeżenie. Konsekwentnie kiepskie wyniki oznaczają bycie na cenzurowanym i mogą zakończyć się zawieszeniem lub wyrzuceniem. Jeśli ktoś chodzi na wszystkie zajęcia, sumiennie przygotowuje zadania i często zabiera głos, to nie powinien mieć większych problemów. No tak, myślałem, tylko jak ktoś taki jak ja, bez doświadczenia w biznesie, ma konkurować w bitwie o akademickie laury ze studentami, którzy studiowali biznes i finanse na uniwersytecie, a potem przez kilka lat szlifowali swoje umiejętności w firmach?

Po raz pierwszy wszystkich studentów mojego roku zobaczyłem pod koniec sierpnia, kiedy przyjechali na tygodniowy kurs *Podstawy* (ang. *Foundations* – przyp. red.), którego celem było zapoznanie nas z *Programem Obowiązkowym*. Zebraliśmy się w audytorium Burdena – przepastnej sali na wpół zakopanej pośrodku kampusu, z rzędami miejsc stromo schodzącymi w stronę sceny. Nagle, w miarę jak przybywali kolejni studenci, kurs *podstaw analizy biznesowej* zaczął wydawać mi się bardzo kameralny. Na scenę wkroczył dyrektor *Programu Obowiązkowego* Rick Ruback – niski mężczyzna o potężnych barach. Z silnym bostońskim akcentem powiedział, że powinniśmy myśleć o nim jak o kierowniku fabryki – kimś, kto przechadza się po halach fabrycznych, upewniając się, że robotnicy nie zatykają maszyn gumą do żucia lub nie

wychodzą na niedozwolonego dymka. Prosił, aby nie mylić go z przewodniczącym programu MBA, którego można porównać do przewodniczącego rady nadzorczej, czyli kogoś, kto służy radą i tzw. szerokim spojrzeniem; ani też z prezesem zarządu, czyli dziekanem Kimem Clarkiem. Dowiedzieliśmy się, że na roku jest 895 studentów, wybranych spośród 7100 chętnych, co daje poziom akceptacji 12,6 proc. Mamy ogromne szczęście, że udało nam się tutaj trafić, powiedział. 34 proc. studentów naszego roku to kobiety, 32 proc. to cudzoziemcy. Średnia wieku to 27 lat, tak więc ja, mając na karku swoje 32 lata, średnią tę zawyżałem. Po Rubacku wystąpił kierownik kursu, Carl Kester, od którego usłyszeliśmy, jak bardzo się cieszy, widząc tak różnorodne towarzystwo. W naszych szeregach byli bowiem olimpijczycy, aktywiści ruchu gejowskiego, były asystent Paula Bremera, szefa Tymczasowych Władz Koalicyjnych w Iraku (ang. *Coalition Provisional Authority in Iraq* – przyp. red.) i posiadacza dyplomu MBA z Harvardu, a także „były szef paryskiego biura *The Daily Telegraph*". Ja.

Potem był dziekan. Zapoznałem się wcześniej z jego biografią, umieszczoną na stronie internetowej szkoły. Do Harvardu trafił jako student przedostatniego roku i nigdy już tego miejsca nie opuścił – zrobił tu doktorat, a potem wspinał się po szczeblach kariery w szkole biznesu. Był skautem, biskupem w Kościele mormonów, miał siedmioro dzieci. Używał okularów do czytania, zazwyczaj dyndających na zwisającym z szyi łańcuszku, i mówił grobowym szeptem. Emanował determinacją i powagą i udzielił nam trzech rad: mamy ciężko pracować, być skromni – czy też raczej „kultywować skromne zwyczaje", a kiedy zdarzy nam się spotkać dziekana na ulicy lub w kampusie – nie panikować. Najwyraźniej niektórzy zagraniczni studenci nie rozumieją, co ma na myśli, rzucając lakoniczne „co słychać?". Wystarczy odpowiedzieć równie lakonicznym „hej" lub „jak się masz". Ostrzegł nas też przed cynizmem.

Po Clarku wystąpiła Margie Yang, prezes Equela – producenta koszul z Hongkongu. Po upadku Enronu, na którego czele stał jeden z bardziej znanych absolwentów HBS Jeff Skilling, szkoła zweryfikowała program zajęć z etyki w biznesie. Wystąpienie Yang wpisywało się w reakcję HBS na ten problem. Yang powiedziała nam, że kiedy prowadzi się firmę w kraju bezprawia, takim jak Chiny, to tym ważniejsze staje się posiadanie własnego zestawu wartości pozwalającego utrzymać właściwy kurs. Ale jeśli ktoś, kto przez ostatnie 30 lat prowadził interesy w Chinach, twierdzi, że nigdy w życiu nie zrobił niczego nieetycznego – mówiła – to kłamie. Aby przetrwać, trzeba czasem odejść od

sztywnych zasad etycznych. Chodziło jej o to, że etyka w biznesie to nie trzymanie się zasad, ale raczej zaadaptowanie się do istniejącej sytuacji w możliwie jak najbardziej uczciwy sposób. Etyka biznesu jest dynamiczna, a nie statyczna, i jeżeli nie zamierzamy prowadzić biznesu w Chinach, to nie ma sensu zamęczać nas kazaniami na ten temat.

Na koniec na scenie pojawił się student drugiego roku, który powitał nas i powtórzył, jakie znaczenie dla naszej przyszłości w biznesie mają wartości. Powiedział, że trafiając do HBS, „już jesteśmy wygrani". Od teraz wszystko będzie zależeć od tego, co zdecydujemy zrobić z naszym życiem. Było coś dziwnego w jego artykułowanych na podobieństwo Kennedy'ego frazach i przemyślanej gestykulacji. Ale to, co powiedział, miało być powtarzane przez cały mój pobyt na Harvardzie. HBS to nie tylko szkoła, to także marka, więc samo studiowanie w niej daje możliwość utożsamiania się z jedną z największych marek biznesu. Jesteśmy teraz częścią elity i powinniśmy się do tego przyzwyczaić. Nie bardzo mogłem się z tą myślą pogodzić – wydawała mi się arogancka i nieco protekcjonalna wobec nas, świeżo przybyłych. Niezależnie od tego, kim byliśmy wcześniej, tego, czego mogliśmy się nauczyć lub kim się stać w ciągu następnych dwóch lat, tylko dzięki przyjęciu nas do HBS już awansowaliśmy do klasy wyższej. I to właśnie HBS, a nie cokolwiek innego, przybijała nam pieczątkę „zwycięzca". Na zakończenie kursu *podstaw analizy biznesowej* Frances Frei wyjaśniła, że teraz, kiedy już jesteśmy na Harvardzie, wszyscy profesorowie są do naszej dyspozycji. Pomogą nam nauczyć się biznesu i budować go. I jeśli będzie taka potrzeba, pomogą dostać się do HBS naszym dzieciom. To była brutalna prawda, ale na skutek historycznych zaszłości w systemie rekrutacji pierwszeństwo miało potomstwo absolwentów, co natychmiast wywołało we mnie refleksję: a ilu z tych tutaj trafiło do HBS tylko dlatego, że ktoś pociągnął za odpowiednie sznurki? Jakiego właściwie kapitalizmu będą nas tutaj uczyć? Jego merytokratycznej wersji, w której wygrywają najlepsi? Czy może jakiejś innej?

Z audytorium Burdena przeszliśmy na nasz pierwszy wykład *Programu Obowiązkowego* – „Uczyć się być liderem". Omawiany kazus dotyczył małej, rodzinnej wytwórni lodów, której szef popadł w tarapaty. Podwładni nie mogli się ze sobą porozumieć, a zyski firmy zaczęły dramatycznie spadać. Od czasu *podstaw analizy biznesowej* atmosfera w grupie zmieniła się radykalnie – wszyscy nagle stali się pewni siebie i nie bali się już wyrywania do odpowiedzi, każdy chciał wtrącić swoje trzy grosze do dyskusji. Rozpoczęła się batalia o

„czas antenowy". Nie mówiliśmy już: „lekcje", tylko „wyciągnięte wnioski", zamiast słowa „przyszłość" mówiliśmy „perspektywa", a uzgadnianie czegokolwiek nazywaliśmy „budowaniem konsensusu". Ilekroć rozmowa schodziła na budowanie konsensusu, czułem się nieswojo. Zawsze miałem wrażenie, że jest to preludium do ponurego, kolektywnego partactwa. „Philip, dlaczego nie pomożesz nam w zbudowaniu konsensusu? Spróbujmy zbudować jakiś konsensus". Ciekaw byłem, co by z tego wynieśli Bill Gates czy Rupert Murdoch. Podejrzewam, że niewiele.

Następnego dnia zaczęliśmy zabawę w Crimson Greetings – „grę, która bawiąc – uczy". Cała sekcja została podzielona na „grupy". Sześć czy siedem zespołów po około dziesięciu studentów rywalizowało w zbudowaniu i prowadzeniu firmy produkującej kartki z życzeniami. Celem było stworzenie jak najbardziej rentownego przedsiębiorstwa. Mieliśmy kupować materiały, zarządzać zapasami, projektować i produkować kartki, ustalać ich ceny, a następnie, przez kolejne dwa dni, sprzedawać je w czasie wyznaczonych sesji. Po każdej sesji każda z „grup", wraz z profesorem, mierzyła, oceniała i omawiała rezultaty. Naukowy cel tego ćwiczenia był sprawą drugorzędną – chodziło o to, aby wszyscy mogli się jak najlepiej poznać.

Zajęcia zaczęły się od obejrzenia filmiku ze sztywnym Anglikiem. „Waszym zadaniem będzie uruchomienie firmy produkującej kartki z życzeniami i doprowadzenie do tego, aby stała się rentowna" – powiedział. Mówił z automatyczną precyzją czarnych charakterów z filmów o Bondzie i równie dobrze mógł nam wydawać rozkaz zabicia wrogich agentów zatrutymi szpikulcami parasoli. Ruszyliśmy do budynku po drugiej stronie ulicy. Sala, do której zapakowano 895 samic i samców alfa zaangażowanych w grę biznesową, to mniej więcej jak afrykańska dżungla dokładnie w tym momencie, kiedy wszystkie zwierzęta jednocześnie otrząsają się ze snu. Lwy ryczą, ptaki ćwierkają, małpy walą się w klaty, a aligatory rozwierają paszcze. W mojej grupie znalazło się troje konsultantów – z Austrii, Indonezji i Kanady, koreański bankier z Los Angeles, chiński producent butów z Teksasu, pracownik banku centralnego z Argentyny, argentyński inżynier, libańsko-amerykański bankier inwestycyjny, dyrektor firmy biotechnologicznej z Nowego Jorku oraz Linda – drobna, zbuntowana dziewczyna z Nowego Jorku, która była konsultantką i kierowała firmą informatyczną, ale której prawdziwą pasją była walka o równouprawnienie ras i płci.

Przy pierwszym zadaniu – podziale ról – Linda szybko przejęła kontrolę.

Była ekspertką od negocjacji, powiedziała, że to ona będzie kupować materiały. Pomoże też przy sprzedaży. Günther, Austriak, postanowił do niej dołączyć. Reszta miała między sobą rozdzielić role produkcyjne i dystrybucyjne. Jedna osoba musiała zająć się kontrolą jakości; inna – upewniać się, czy wszystkie kartki dotarły na miejsce o czasie. Ja zgłosiłem się do czteroosobowego zespołu produkcyjnego – razem z Argentyńczykami i Libańczykiem miałem ciąć karton, smarować go klejem, posypywać brokatem i wypisywać życzenia.

Najpierw trzeba było zaprojektować kartkę na Boże Narodzenie – cały zespół musiał uzgodnić prosty, choć elegancki wzór, łatwy do wykonania. Stanęło na choince, uproszczonej do schematu trójkąta i skropionej srebrnym brokatem. W środku miały się znaleźć neutralne światopoglądowo „Najlepsze Życzenia". Linda ruszyła po materiały, a kolektyw produkcyjny zajął się przygotowaniem miejsca pracy. Na jednym końcu stołu stanąłem ja, z nożyczkami, gotowy do cięcia kartonu. Argentyńczycy, z brokatem w rękach, mieli także wypisywać tekst. Libański bankier znalazł zielony mazak do rysowania choinek. Reszta zespołu miała podsuwać materiały i odbierać gotowe produkty, pilnować stanu zapasów i jakości. Rozległ się sygnał „start" i ruszyliśmy do pracy. Ciąłem tak szybko, jak się tylko dało, Argentyńczycy pryskali brokatem jak demony. Trzaskaliśmy nasze kartki przez następne pół godziny, aż rozległ się sygnał „koniec". Dopiero wtedy odeszliśmy na bok omówić wyniki i nieco odetchnąć, a organizatorzy w tym czasie oglądali efekty naszej działalności i robili notatki.

Linda usiadła na podłodze i zawyła – jej rozczarowanie było widoczne.

„Grupa obok zrobiła dużo więcej kartek" – zaczęła. „A myśmy za dużo materiału zmarnowali. Musimy prześledzić cały proces i usprawnić poszczególne elementy". Po minach Argentyńczyków widziałem, że powstrzymują się, aby nie wybuchnąć śmiechem. Ale zachowali powagę i przytaknęli.

„No i jakość nie była za wysoka" – ciągnęła Linda, zerkając na listę zadań przypiętą do tabliczki, którą kupiła razem z pozostałymi materiałami. „I nie zdążyliśmy dostarczyć ostatniej partii kartek. Trzeba się tym zająć". Linda miała sprecyzowane poglądy co do kolorów naszych kartek; ozdób, które dodamy, oraz negocjacji, które oczywiście ona przeprowadzi, aby uzyskać lepsze ceny i wyciągnąć nas z tego dołu, który my – produkcyjne sieroty – wykopaliśmy. Argentyńczycy, Raphael i Ernesto, coś między sobą szeptali. Linda podniosła palec: „Jedna rozmowa, koledzy. Prowadzimy jedną rozmowę jednocześnie". Argentyńczycy ucichli.

Günther wstał z miejsca. „Musimy zacząć myśleć o prezentacji, którą zrobimy na koniec tego wszystkiego, nieprawdaż" – zaczął. „Pomyślałem, że potrzebny będzie przynajmniej jeden wykres ze współrzędnymi: na jednej osi – czas, na drugiej – wyniki finansowe, tak żeby pokazać poprawę wyników". Linda popatrzyła na niego z uwielbieniem – nareszcie znalazł się ktoś, kto ją rozumie. Indonezyjka stuknęła mnie pod żebro. „Co on powiedział? Że co ma być na osi?" Odszepnąłem: „Wyniki finansowe".

„Koledzy, może się z nami podzielicie"– powiedział Günther, obrzucając nas pełnym wyrzutu spojrzeniem. „Jeśli macie coś do powiedzenia, to powiedzcie to wszystkim" – znowu pełna aprobata ze strony Lindy.

W czasie drugiej rundy gry robiliśmy kartkę na Halloween. Kiedy mordowaliśmy się nad tekstem, przeżyłem swoje pierwsze harwardzkie olśnienie. „A może Buuu?" – bardzo *a propos* i łatwe do napisania. Pomysł się spodobał. Za drugim razem szło nam dużo lepiej, ale Linda wciąż chodziła wokół stołu, pojękując. Kiedy skończyliśmy pierwszą partię kart, podniosła je, przejrzała i wściekłym gestem rzuciła na stół, krzycząc: „Co TO jest??!!!". Spaprała całe negocjacje, przynosząc nam złe kartki i złe mazaki. Kanadyjka, do tej pory milcząca, zaklęła pod nosem.

W czasie kolejnej przerwy Günther zajął miejsce przy tablicy.

„Powinniśmy byli zrobić wykres GANTT!" – krzyknął.

„Wykres GANTT!" – zapiszczała Linda, zanosząc się śmiechem.

„Co to jest wykres GANTT?" – zapytałem Raphaela. Wzruszył ramionami.

„To taki wykres, na którym przedstawia się harmonogram projektu" – wyjaśniła Indonezyjka.

Na nasze szczęście do rewolty nie doszło. Jeśli chodzi o produkcję, to prawdziwym zbawcą okazał się Ernesto, którego hobby było majsterkowanie. Po dwóch rundach robił już piękne kartki w rekordowo krótkim czasie. Pokazał całej reszcie parę sztuczek – jak składać i ciąć karton – i ruszyliśmy. Przy pracach nad prezentacją Linda i Günther przygotowali tak skomplikowany zestaw wykresów i tabel, że zupełnie stracili z oczu nasze podstawowe zadanie – trudno się było połapać, że robiliśmy kartki z życzeniami. W międzyczasie Kanadyjka i Koreańczyk przygotowali własną prezentację, dużo bardziej przejrzystą. A ponieważ mówiłem z angielskim akcentem i miałem doświadczenie w wystąpieniach publicznych, padła sugestia, żebym to ja właśnie zaprezentował naszą pracę pozostałym „grupom". Obowiązek ten podzieliłem z chińskim Teksańczykiem. Zapytany, czego

nauczyło mnie to ćwiczenie, powiedziałem o komunikacji i opisałem ten moment, w którym ja, Anglik, prowadziłem dyskusję z Indonezyjką i dwoma Argentyńczykami o tym, dlaczego „Buuu!" jest dobrym tekstem na halloweenową kartkę. Dodałem, że w naszym zespole ujawniła się także „argentyńska Martha Stewart[5]". Kiedy skończyłem, Ernesto podszedł do mnie i zapytał: „A kto to jest Martha Stewart?".

Moje doświadczenie z Lindą i Güntherem przekonało mnie, że do rozłożenia każdego projektu wystarczy dwóch konsultantów – jednego, żeby mógł wszystkich doprowadzać do szału, i drugiego, żeby śmiał się z powerpointowych żartów poprzednika. Na koniec drugiego dnia projektu Crimson Greetings wpadłem na Justina i podzieliliśmy się wrażeniami. Wspomniałem o „jednej" rozmowie.

– A, niezłomna strażniczka porządku – powiedział.

– Co?

– W każdej organizacji jest ktoś taki. Ktoś, kto zawsze gada bzdury, ale nalega, żeby wszyscy w skupieniu go słuchali.

Zgodziliśmy się, że poznawanie tak wielu osób w tak krótkim czasie jest męczące. Od ciągłego uśmiechania się i błahych konwersacji czuliśmy ból twarzy. Był to rytuał niezbędny, niemniej wyczerpujący. Przerwy na kawę w czasie projektu Crimson Greetings uświadomiły mi, jak wiele osób już się ze sobą zna albo przynajmniej ma jakichś wspólnych znajomych. Macki niektórych uniwersytetów czy college'ów sięgają bardzo głęboko. Dla ludzi takich jak ja, którzy nie znali tu nikogo, była to kwestia krążenia między jedną grupą a drugą i szukania ludzi poznanych na kursie *podstaw analizy biznesowej*. A jednak za każdym razem, kiedy czułem ukłucie żalu za moim dawnym życiem i statusem, przypominałem sobie, że wybrałem tę drogę nie bez powodu. Niezależnie do tego, jak niekomfortowe są „zaprzyjaźniające" ćwiczenia czy wymuszane przedstawienia, stanowią one niezbędny wstęp do czegoś większego i ważniejszego. Przypominałem sobie radę dziekana: nie bądźcie cyniczni.

Po szaleństwie Crimson Greetings wróciliśmy do sal wykładowych na pierwszy z sześciu wykładów o korzeniach współczesnego kapitalizmu. Z mojej prawej strony usiadła wiotka blondynka z ogromnymi workami pod oczami. Ostatnie trzy lata przepracowała w nowojorskim funduszu *private equity*[6] specjalizującym się w nieruchomościach. Jak powiedziała, do HBS przyjechała

odpocząć. Proste. Nie oczekiwała, że dużo się tutaj nauczy, ale chciała się w końcu wyspać, poćwiczyć i skorzystać z długich wakacji. Z lewej miałem byłego dziennikarza finansowego, który codziennie, przychodząc na zajęcia bez podręczników, udawał wyluzowanego i przez cały czas raczył mnie cichymi komentarzami na temat toczącej się dyskusji. Podczas jednych z takich zajęć studiowaliśmy historię Rolls Royce'a i obecny stan brytyjskiego kapitalizmu. Ciekawe było usłyszeć, na co zwrócą uwagę moi koledzy. W czasie II wojny światowej zakłady Rolls Royce'a zostały przestawione na produkcję wojskową – z ich taśm schodziły samoloty i silniki lotnicze. W ciągu zaledwie kilku miesięcy firmie udało się zbudować sieć podwykonawców, którzy pomagali w zapewnieniu szybkich i pewnych dostaw. Kobieta, wcześniej inżynier w Boeingu, stwierdziła, że dla jej byłego pracodawcy, który tyle, ile się da, stara się robić u siebie, outsourcing na taką skalę byłby nie do pomyślenia. Francuz kierujący rosyjską filią francuskiego koncernu spożywczego powiedział: „Tam, gdzie pracowałem, podjęcie decyzji o konieczności znalezienia podwykonawcy trwało sześć czy nawet siedem miesięcy; kolejne pięć miesięcy zajmowały negocjacje z potencjalnym podwykonawcą, jeszcze sześć – uruchomienie całego procesu. A produkowaliśmy tylko ciasteczka".

Profesor zwrócił się do mnie z pytaniem, czy moim zdaniem Wielka Brytania chyli się ku upadkowi. Odpowiedziałem, że absolutnie nie. A raczej, że zależy, z jakiego punktu na to spojrzeć. Oczywiście, Wielka Brytania od dawna nie jest mocarstwem, ale w dalszym ciągu ma stabilną, dynamiczną gospodarkę. Jest jednym z najbogatszych krajów świata, który jednocześnie oferuje liczne programy pomocy społecznej dla potrzebujących. Wśród niektórych moje stwierdzenie wywołało sprzeciw. Rosjanin oświadczył, że z własnego doświadczenia wie, jak leniwi i niekompetentni są Brytyjczycy. Młody amerykański bankowiec, który przez rok mieszkał w Londynie, stwierdził, że londyńskie metro nie działa, a poziom usług świadczonych w sklepach, restauracjach, na lotniskach i przez służby miejskie jest fatalny. Twierdzenie, że Wielka Brytania jest wciąż wspaniałym krajem, to jakiś żart. Odparowałem, że dość długo mieszkałem w Brytanii, we Francji oraz w Stanach Zjednoczonych i w każdym z tych państw są zarówno rzeczy, które bym zarekomendował, jak i takie, które budzą mój sprzeciw. I trudno stwierdzić, że któryś z tych krajów jest lepszy od innych. Na przykład brak płatnego urlopu w USA. Powszechna opieka zdrowotna we Francji i Wielkiej Brytanii i czek na 11 tysięcy dolarów, który właśnie wypisałem, żeby zapłacić za rok prywatnego ubezpieczenia

zdrowotnego dla mojej rodziny. Widziałem, że bankowiec rzuca mi wściekłe spojrzenia, ale Francuz podszedł do mnie po zajęciach i podziękował za obronę godności naszego kontynentu.

„Przykro mi z powodu tego rekina" – powiedział. Rekin to taki student, który za wszelką cenę chce zdyskredytować wypowiedzi innych. Nie zauważyłem, żeby bankowiec był do mnie jakoś szczególnie wrogo nastawiony, ale dla pozostałych było to oczywiste: on był rekinem, a ja – łupem.

Ostatniego dnia *Podstaw* wróciliśmy do budynku Burdena na kolejną rozmowę i prezentację slajdów przez Rubacka. Pokazał nam krzywą niepokoju HBS. Oś odciętych była czasem, oś rzędnych – stresem. Krzywa rozpoczynała swój bieg wysoko w górze, opadała wraz z trwaniem semestru, następnie, w czasie egzaminów, ponownie wyskakiwała w górę, a w czasie sezonu rekrutacyjnego wychodziła poza wykres. Na następnym slajdzie zobaczyliśmy tydzień podzielony w taki sposób, aby pokazać, czego się od nas oczekuje. 55,1 godziny tygodniowo na pracę naukową, wykłady i dwie godziny na przygotowanie do problemu praktycznego. Doświadczenie zdobyte w czasie kursu podstaw analitycznych mówiło mi, że jest to szacunek mocno zaniżony. „Nie zostaje zbyt dużo czasu na nic innego" – powiedział Ruback. „Ale na tym polega wyzwanie. W HBS nie chodzi o to, żeby każdy mógł robić wszystko. Chodzi o to, aby zmusić was do dokonywania wyborów. Jakie są wasze ambicje? Jakie macie zobowiązania? Czy da się im sprostać? Jeśli nie, to co należy zrobić, żeby to zmienić? Na co powinniście poświęcać czas, żeby otrzymać to, czego pragniecie?"

Dla wielu perspektywa 55,1 godziny pracy w tygodniu oznaczała wakacje – byli to ludzie przyzwyczajeni do pracy po 80–100 godzin tygodniowo. Większość materiału przerabianego na pierwszym roku też była im znana. Mnie jednak wśród nich nie było. Podsumowując, Ruback opowiedział anegdotkę o studencie MBA, który pokłócił się z kimś z uczelnianej administracji. Kłótnia robiła się coraz bardziej gorąca, w końcu student wybuchnął: „Dlaczego tak mnie traktujesz? Do jasnej cholery, jestem przecież klientem". „Nie, nie jesteś" – powiedział pracownik HBS. „Jesteś produktem". „Podejrzewam, że jesteście gdzieś pomiędzy" – podsumował Ruback, kiedy już ucichł śmiech. „Czasem będziecie klientem, a czasem poczujecie się jak produkt".

Po wystąpieniu Rubacka przeszliśmy do budynku Aldricha poznać nasze sekcje. Sekcja to stosowana w HBS najbardziej agresywna forma socjalizacji i

budowania więzi. Przez cały pierwszy rok trzeba dzielić każdy wykład z tymi samymi 90 osobami. To wokół nich będzie się toczyć wasze życie naukowe i towarzyskie. W założeniu każda sekcja ma być mikrokosmosem złożonym z 895 studentów roku, z taką samą liczbą kobiet i mężczyzn, Amerykanów i cudzoziemców, z taką samą proporcją, jeśli chodzi o pochodzenie społeczne i etniczne. Przez resztę życia dla HBS pozostaniemy sekcją. Co pięć lat, jako sekcja, będziemy przyjeżdżać na zjazdy absolwentów. Osoby zbierające środki na różne cele będą się do nas zwracać jako do sekcji. Jeśli chodzi o HBS, to na zawsze będę członkiem sekcji A, rocznik 2006.

Nasza sala, Aldrich 107, znajdowała się w suterenie, obok męskiej toalety. Kiedy przyszliśmy, na stolikach były już nasze wizytówki. Jeśli stanąć twarzą do tablic, to siedziałem mniej więcej pośrodku, po lewej stronie. Miłe, neutralne miejsce. Nie za blisko, w pewnym sensie niewidzialne. Wcześniej każdy z nas uzyskał dostęp do bazy danych na temat naszego rocznika – zawierała ona zdjęcia i krótkie charakterystyki każdego z nas. Tak więc już na miejscu mogliśmy się rozejrzeć i wyłowić Niemca sportowca, pracownika firmy kurierskiej UPS, analityka z banku inwestycyjnego, miłośników jogi, biegania czy tańca afrykańskiego. To było niezwykłe uczucie – po latach wpływu na to, z kim się przyjaźnimy, a z kim znamy, nagle zostaliśmy wrzuceni do sali pełnej obcych ludzi, z informacją, że „oni przez następny rok będą twoim światem – a co się tyczy siatki powiązań byłych harwardczyków – tutaj wszystko się zaczyna". Trudno jednak było nie czuć podniecenia. Po dziesięciu latach spędzonych w pracy znów byłem na uniwersytecie.

Posadzono mnie między dwojgiem studentów – wojskowych. Po mojej prawej stronie siedział Bob, który latał na bombowcach Stealth. Poznałem go w czasie kursu podstaw analitycznych i trochę mnie przerażał. Był niskiego wzrostu, z krótkimi rudoblond włosami i jasnoniebieskimi oczami. Miał czworo dzieci, a swój lunch przynosił z domu w plastikowym pudełku ozdobionym wizerunkiem Kubusia Puchatka. Wyglądał na kogoś stanowczego i pozbawionego poczucia humoru. Dokładnie tak, jak człowiek, który lata sprzętem wojskowym wartym miliardy dolarów. W HBS znalazł się dlatego, że wojsko już go zmęczyło i szukał nowych możliwości dla siebie i rodziny. Miał 35 lat i nie chciał tracić czasu. Po mojej lewej stronie siedziała Lara, która po uzyskaniu dyplomu MBA miała wrócić do West Point jako wykładowczyni. Kiedy Bob zrzucał z nieba bomby na Irak, Lara, na ziemi, kierowała działem dostaw i księgowości swojej jednostki. Funkcjonowała na kroplówce z wody

mineralnej, a niezbędnej dawki kofeiny dostarczał jej napój Mountain Dew. Bob i Lara byli reprezentantami jednej z „trzech liter M", charakterystycznych dla HBS: mormoni, wojskowi i McKinsey[7]. Mormonem był dziekan Clark. Szef działu przyjęć również był mormonem, a w naszej sekcji było czworo mormonów, w tym Bob. Dla wielu studentów z zagranicy, a także dla wielu Amerykanów był to pierwszy kontakt z mormonami – wiedza na ich temat zwykle ograniczała się do dowcipów o poligamii. Pięcioro studentów służyło w wojsku, w tym znowu Bob. Ostatnie M, które w HBS występowało w dużej obfitości, to pracownicy firmy konsultingowej McKinsey, która zdawała się traktować uczelnię jako swoje zaplecze szkoleniowo-rekrutacyjne. Nasza sekcja zaczynała od pięciu mckinseyowców; zanim skończyliśmy studia, nawrócili oni kolejnych czworo.

Naszym tutorem był Ben Esty, młody profesor finansów, który miał zostać ogniwem łączącym nas z administracją. Nie miał nas niczego uczyć – miał być jedynie punktem udzielania porad i wskazówek w służbowych sprawach. Chodził w dół i w górę po amfiteatralnych schodach, odgarniając z oczu włosy i tłumacząc – przy użyciu wojskowego słownictwa – jak ważna stanie się dla nas nasza sekcja. Tych ludzi zapamiętamy na zawsze. Będziemy swymi pierwszymi kontaktami w biznesie, a być może i w życiu osobistym. Będziemy ramię w ramię maszerować przez dżunglę *Programu Podstawowego*, wzajemnie sobie pomagając przedzierać się przez mokradła ignorancji i niemożności w stronę zalanych słońcem szczytów kompetencji i możliwości. Zupełnie jak w filmie *Parszywa dwunastka*, w którym banda niedostosowanych do życia osobników o szczególnych indywidualnych umiejętnościach została zebrana w jednym miejscu z rozkazem wykonania niewykonalnej misji.

Potem musieliśmy się bawić w kolejną grę z gatunku „poznajmy się". Tym razem dostaliśmy dziesięć minut na to, aby każdy z rzędu ustalił, co łączy wszystkich jego sąsiadów. Przypominało to karę, jaką uwielbiają wymierzać kadrowcy – zamiast pracować, każą ludziom budować więzi. Bob zgłosił się na moderatora naszej dyskusji. Eva, szykowna dyrektorka z meksykańskiej wytwórni cementu, wyglądała na przerażoną i niewiele się odzywała. Współczułem jej. Ale pozostali wydawali się w swoim żywiole. Śmiali się i szeptali, i knuli – jakby robili to milion razy… No tak, niektórzy z nich na pewno już to robili.

Pierwszy był drugi rząd pośrodku. Zaczął facet z prawej strony: „Hej, jestem

Joseph. Jestem z Nowego Jorku, byłem *traderem* obligacji". Po czym usiadł. Przez chwilę wydawało się, że nie zrozumiał ćwiczenia. Ale wtedy odezwała się osoba obok niego. „*Trader* obligacji? To zabawne. Ja handlowałem akcjami w Mediolanie". Wstała następna osoba: „Mediolan? Jak byłem konsultantem w Londynie, to robiłem tam jeden projekt". I tak dalej, aż do końca rzędu.

Następny był nasz Bob, który powiedział: „W tym rzędzie każdy kiedyś uczył w szkole". Misja zakończona pomyślnie. Esty, przebijając się przez śmiech, poprosił, żeby może powiedział coś więcej. Faktycznie, na tle konsultantów i bankierów, dla których ćwiczenie to było wspaniałą zabawą, wypadliśmy nieco blado. Kiedy wszyscy już skończyli, Esty zapytał, czy są jakieś pytania. W górę powędrowała ręka za moimi plecami. Należała do drobnej postaci, która wydała z siebie głos z silnym akcentem ze Środkowego Wchodu: „Czy ktoś chciałby spotkać się w weekend?". Wszyscy patrzyli w sufit. „Może załatwisz to po zajęciach" – powiedział Esty. Życzył nam szczęścia i zakończył.

Z tylnego rzędu odezwała się Misty, kolejna weteranka: „Kto idzie do Red Line na piwo?". Rozległy się pojedyncze okrzyki entuzjazmu. Misty stanęła w drzwiach, popychając nas jak spadochroniarzy wyskakujących z samolotu. Nagle poczułem rozczarowanie. To po to wyjechałem z Paryża. Dla chichoczących dwudziestosiedmiolatków, którzy pławią się w grach towarzyskich. Biegnących do beczek z piwem lemingów. Ludzi, którzy marzą o intensywnym życiu towarzyskim. Na zewnątrz, na trawniku między budynkami Aldricha i Spanglera, Zrzeszenie Studentów rozstawiło namiot, pod którym zainstalowano bar i sprzęt z głośno grającą muzyką. Leciała piosenka The Black Eyed Peas. Nadstawiłem uszu, starając się wyłowić słowa. Czy ja aby dobrze słyszę? Słuchałem dalej, a głowy wokół mnie kiwały się w zgodnym rytmie. Ależ tak, dobrze! „Dalej, cofnijmy się w rozwoju, cofnijmy się w rozwoju".

1 Vanguard to największy na świecie fundusz inwestycyjny – przyp. tłum.
2 Palm Inc. to amerykański producent smartfonów – przyp. tłum.
3 Chodzi o *Teach for America*, amerykański program edukacyjny, mający na celu wyrównywanie szans młodzieży z upośledzonych ekonomicznie środowisk, w ramach którego absolwenci studiów przez dwa lata uczą w publicznych szkołach – przyp. red.
4 Wymienione kursy to zestaw poświęcony zarządzaniu głównymi operacjami biznesowymi w I semestrze: *Finance I*; *Financial Reporting and Control (FRC);*

Marketing; *Technology and Operations Management (TOM)* oraz *Leadership and Organizational Behavior (LEAD)* oraz zestaw poświęcony relacji przedsiębiorstwo-otoczenie w II semestrze: *Finance II; The Entrepreneurial Manager (TEM); Strategy; Leadership and Corporate Accountability (LCA)* oraz *Business, Government and the Internationaltional Economy* – przyp. red.

5 Martha Stewart to amerykańska potentatka biznesowa, prezenterka telewizyjna, autorka i wydawca – przyp. tłum.

6 Fundusz *private equity* to fundusz zajmujący się inwestycjami na niepublicznym rynku kapitałowym w celu osiągnięcia średnio- i długoterminowych zysków z przyrostu wartości kapitału – przyp. tłum.

7 Wojskowość to po angielsku *military,* wyraz zaczynający się na M. McKinsey & Company to jedna z najważniejszych na świecie firm konsultingowych, prowadząca doradztwo w zakresie zarządzania – przyp. red.

Rozdział 2

Początek

Dużo lepiej jest pragnąć rzeczy wielkich, cieszyć się wspaniałymi triumfami – nawet jeśli przeplatane są one porażkami, niż trwać wśród tych miałkich umysłów, które nigdy niczym się nie cieszą ani z żadnego powodu nie cierpią, gdyż żyją w szarości, która nie zna ani słodyczy zwycięstwa, ani goryczy porażki.

Theodore Roosevelt cytowany na stronie internetowej HBS

Gdy byłem dzieckiem, często opowiadano mi historię mojej prababki. Daw Ma Ma była Birmanką. Mieszkała w Rangunie i wyszła za urzędnika francuskiej administracji. Kiedy miała 35 lat, jej mąż umarł, pozostawiając ją z piątką dzieci i skromnymi oszczędnościami. Bez wcześniejszego doświadczenia w biznesie zaczęła sprowadzać do Birmy hollywoodzkie filmy. W ciągu kilku lat stała się największym dystrybutorem filmów i właścicielką największego kina w Rangunie, Palladium. Jednym z najwcześniejszych wspomnień mojej matki z dzieciństwa jest oglądanie *Ben Hura* z rodzinnej loży. Sukces pozwolił Daw Ma Ma na kupno działki i posesji w najelegantszej dzielnicy Rangunu, nad jeziorem Inya. Tutaj, w posiadłości złożonej z solidnych drewnianych domów, dorastała moja matka wraz z kuzynami i kuzynkami – 52 osoby. Przez cały czas przez posiadłość prababki przewijali się biznesmeni, politycy i dyplomaci, usiłując wkraść się w jej łaski. Kiedy zmarła, jej dom wypełniły wieńce przysłane przez wszystkich wielkich z Hollywood. Dotarł także wielki, biały tort od stowarzyszenia kinematograficznego Rank Organisation.

Wkrótce po śmierci prababki Birmą zaczęła rządzić junta wojskowa, a gospodarka kraju pogrążyła się w chaosie. Firmy mojej prababki albo upadły, albo zostały przejęte przez państwo, a wielkie domostwo nad jeziorem Inya popadło w ruinę. Większość członków rodziny opuściła Birmę. Niektórzy wyjechali do Stanów, inni udali się do Australii i Skandynawii. Moja matka poznała ojca, Anglika, w Bangladeszu. Jej rodzina starała się o wizy do Stanów Zjednoczonych, ojciec zaś, w tamtym czasie misjonarz Kościoła anglikańskiego,

kierował parafią w Dakce. Rodzice zakochali się w sobie, wzięli ślub, urodziłem się ja i wyjechaliśmy do Anglii. Cała rozgałęziona rodzina matki przetrwała, niektórym żyło się nawet bardzo dobrze. Ale nikt nie zapomniał, co zbudowała dla nich w Birmie Daw Ma Ma i co stracili. Czasy jej sukcesu w biznesie były złotym wiekiem rodziny, o czym wciąż mi przypominano.

Ludzie idą do szkół biznesu z wielu powodów, ale można ich podzielić na dwie kategorie: tych, którzy dobrze wiedzą, po co tam trafili, oraz tych, którzy wiedzą mniej więcej. Do pierwszej kategorii zaliczają się ci z firm z długą tradycją wysyłania pracowników do szkół biznesu. Z reguły są to banki z Wall Street, firmy konsultingowe i duże korporacje, w których dalszy awans uzależniony jest od posiadania tytułu MBA. Ale w tej grupie są także osoby, które myślą o zmianie kariery zawodowej. Chcą przestać wytwarzać elementy do silników i zostać doradcami inwestycyjnymi lub finansistami. Ludzie ci wiedzą, czego muszą się nauczyć, i przybywają do kampusu w określonym celu. Druga kategoria obejmuje tych, którzy czują, że potrzebują zmiany, ale nie wiedzą, jakiego rodzaju. Mają nadzieję, że szkoła biznesu podsunie im odpowiedź lub że przynajmniej otworzy przed nimi zupełnie nowe możliwości. Instynktownie wyczuwają także, że nawet jeśli dwa lata w szkole biznesu oznaczać będą tępe gapienie się w sufit, to i tak będzie to bardziej produktywne niż bezmyślne zgniatanie papieru w kulki i rzucanie nimi przez cały dzień do kosza w nadziei, że jakimś cudem ich zamrożona kariera ruszy z miejsca a oni sami zajmą się nowymi wyzwaniami. Ja należałem do tej drugiej kategorii. Chciałem kontrolować swój czas, moje zasoby finansowe, moje życie i wyobrażałem sobie, że jakieś ogólne pojęcie o biznesie ustawi mnie na nieco lepszej pozycji niż trzymanie się tego, co robiłem do tej pory.

Moja droga do Harvard Business School była kręta. Kiedy miałem dwa lata, przyjechaliśmy do Anglii. Ojciec objął parafię w Northampton – bezbożnym mieście znanym z wyrobu obuwia. Przez wiele lat mojego dzieciństwa toczone w domu rozmowy kręciły się wokół prostych spraw: na kogo wypadnie zadanie zdobienia kościoła kwiatami i co będzie się działo na zebraniu rady parafialnej. Przez jakiś czas rodzice dorabiali do skromnego wynagrodzenia ojca, kupując i sprzedając tanie domy i wynajmując je różnym ciekawym lokatorom. Takimi lokatorami byli Ong i Lo – bracia Koreańczycy uczący się masarstwa; Christine, atrakcyjna młoda sekretarka i narkomanka, która była prostytutką; Ian, ucharakteryzowany na Johna Lennona nałogowy włóczęga, który nie płacił czynszu i wygrał w sądzie sprawę, którą wytoczyli mu rodzice, oraz cała seria

wątpliwej konduity studentów z Nene College – miejscowej placówki edukacyjnej czwartej jakości, którzy chyba robili dyplom z drobnych kradzieży i wandalizmu.

Lokatorów mieliśmy także na plebanii. Był szewc Mick, prywatnie miłośnik krótkofalarstwa. Wieczorami mogliśmy słyszeć, jak woła do mikrofonu: „Żelazny Rycerz wzywa Gumową Kaczkę. Gumowa Kaczka, zgłoś się". Był też Jim, kiepski prawnik w średnim wieku, który obok łóżka trzymał stertę magazynów pornograficznych. Mick był dla mnie bardzo dobry. Zawsze, kiedy prosiłem go, żeby przyszedł do ogrodu i wykopał parę dołów – w wieku pięciu lat miałem taką szczególną namiętność – wynurzał się z domu, z gładko zaczesanymi do tyłu włosami, z papierosem zwisającym z kącika ust i puszką Carlsberg Special Brew w ręce. Później, kiedy wysłano mnie do szkoły, Mick zakochał się i wyprowadził. Ostatnią rzeczą, jaką o nim słyszeliśmy, było to, że pewnej nocy został aresztowany za włamanie na teren budowy i podpalenie koparki.

Chodzi mi o to, że biznes, niezależnie od legendy Daw Ma Ma, zawsze był obecny w życiu mojej rodziny, postrzegany jednak jako zło konieczne. Oznaczał dzwoniący wieczorem telefon; ojca odkładającego gazetę, odstawiającego na stół drinka i wychodzącego z ciężkim westchnieniem z domu, żeby zająć się pękniętą rurą czy aresztowaniem prostytutki przez policję. Oznaczał hinduskich drobnych rzemieślników, którzy z teczką pełną pieniędzy przyjeżdżali kupić dom, prowadzone w zakurzonych pomieszczeniach aukcje, na których rodzice za jedyne 50 funtów mogli kupić meble, potrzebne do wyposażenia pięciu sypialni i kuchni. Pamiętam, jak w szkole z internatem, do której mnie wysłano, obserwowałem innych ojców, którzy w niedzielę przyjeżdżali po synów. Siedzieli za kierownicami swoich bmw, czytając niedzielną gazetę, ubrani w żółte pulowery z kaszmiru z wycięciami w serek i mokasyny, a na ich czołach pulsowały błękitne żyły. Byli dla mnie uosobieniem stereotypowego biznesmena: popijającego dżin golfisty, nudnego, przewidywalnego niewolnika pieniędzy. Uprzedzenie to zachowałem przez cały okres studiów na uniwersytecie, gdzie z determinacją robiłem wszystko, aby nie zdobyć konkretnego zawodu – studiowałem filologię klasyczną, literaturę łacińską i grecką, historię i filozofię. Pod koniec studiów wraz z grupą przyjaciół chodziłem na prezentacje rekrutacyjne prowadzone przez duże banki inwestycyjne i firmy konsultingowe. Jadłem ich kanapki, piłem ich szampana, ale kiedy słuchałem opisu ich pracy, wiedziałem, że to nie dla mnie. W tamtym

czasie ujęła mnie tylko jedna historia ze świata biznesu – była to biografia brytyjskiego miliardera, Sir Jamesa Goldsmitha, który na różne sposoby, przez wiele lat, budował swoją fortunę. Jako nastolatek narobił ogromnych długów hazardowych, spłaconych następnie przez jego ojca. Brytania usłyszała o nim, kiedy jako dwudziestolatek uciekł z 18-letnią córką boliwijskiego magnata cynowego – ich eskapadę śledziły gazety. Kiedy przy porodzie jego pierwsza żona zmarła, Goldsmith zaczął poważnie podchodzić do pracy – potrafił okazyjnie kupić i sprzedać firmy farmaceutyczne i spożywcze, często stojące na krawędzi bankructwa. Stosowane przez niego metody finansowania były przedmiotem dziennikarskich śledztw. Ale dopiero w latach 80. nadszedł jego czas. Po drodze do fortuny Goldsmith emitował śmieciowe obligacje, pożyczał, kupował, torując sobie drogę do fortuny – podobnie jak Gordon Gekko z filmu *Wall Street.* Tuż przed giełdowym krachem w październiku 1987 roku Goldsmith sprzedał cały swój majątek i zamieszkał w pałacu na meksykańskim wybrzeżu Pacyfiku. Pojawił się na okładce magazynu *Time*, pod nagłówkiem *Szczęściarz-hazardzista*. Całe życie Goldsmitha, jak opisał je autor biografii, było jedną wielką przygodą, pełną ryzyka, odwagi i spotkań z bogatymi ludźmi. I wcale nie przypominał biznesmena z mojej wyobraźni. To dało mi do myślenia.

Wakacje po ukończeniu studiów spędziłem, snując się po domu rodziców, czytając książki podróżnicze i marząc o życiu poety na jednej z greckich wysp: kamienne łóżko, miód i jogurt na śniadanie, kilka podniszczonych tomów na półce wykutej w ścianie, wieczory w barze z widokiem na port. Dopiero po kolejnym niecierpliwym spojrzeniu mojego ojca podjąłem pracę w londyńskiej firmie zajmującej się telemarketingiem, którą załatwił mi mój przyjaciel William. Biuro składało się z czterech osób, siedzących w pokoju na Lots Road, które usiłowały sprzedać powierzchnię reklamową w nowej publikacji pod nazwą *Podręczny informator kierowcy ciężarówki*. Na nasze wynagrodzenie składała się wyłącznie prowizja, 20 proc. od każdej sprzedanej reklamy. William miał do tej roboty i talent, i zamiłowanie, dodatkowo wzmocnione coraz większym uzależnieniem od kokainy. Śmiał się ze mnie, kiedy gapiłem się na telefon.

„No, sieroto, dawaj. To dziecinnie proste. Patrz". Następnie wykręcał numer dostawcy części do silnika z Watford, czarował sekretarkę, chwilę rozmawiał z właścicielem i kończył rozmowę sprzedaniem reklamy. „No, dawaj. Zobaczymy, jak ty to robisz".

Ja zaś wykręcałem numer najwolniej, jak się dało, dziobiąc numery palcami tak ostrożnie, jakbym się bał, że złapię od nich jakąś chorobę. Sekretarka prosiła o powtórzenie, w jakiej sprawie dzwonię. „Co kierowców ciężarówek? Nie, szefa nie ma. Później też go nie będzie. Nie. Może w przyszłym tygodniu albo jeszcze w następnym. Nie, i tak nie kupujemy reklam". Trzask odkładanej słuchawki. Dziesiątego dnia wreszcie udało mi się coś sprzedać. Teoretycznie powinienem był zarobić 600 funtów, ale aby ten sukces godnie uczcić, zrobiłem sobie dwa dni wolnego i oglądałem w telewizji mecze krykieta. Właściciel firmy, wredny pijak, nie tylko nie wypłacił mi pieniędzy, ale mnie wyrzucił. Najwyraźniej biznesowi i mnie nie było po drodze. Dziennikarstwo było naturalnym wyjściem z tej zapaści. Napisałem do redaktora *The Daily Telegraph* i zostałem zatrudniony na próbę, do rubryki towarzyskiej. Okazało się, że świetnie się sprawdzam w chodzeniu na przyjęcia i generowaniu krótkich notek o tym, jak pies posła do Parlamentu obsikał krzewy róż w ogrodzie księżnej albo jak pewien pisarz znalazł pomysł na nową książkę, żeglując z arcybiskupem Yorku. To wszystko dało mi rok pracy na Fleet Street i sześć lat zajęcia w roli zagranicznego korespondenta.

Moją pierwszą zagraniczną placówką był Nowy Jork. Miałem 25 lat i cały mój dobytek zmieścił się w jednej walizce. Przez następne dwa lata objechałem całe Stany i Amerykę Łacińską – byłem w Terre Haute, w stanie Indiana, kiedy stracono Timothy McVeigha; na Florydzie w czasie ponownego liczenia głosów podczas wyborów prezydenckich; za kołem podbiegunowym, żeby przeprowadzić wywiad z przedstawicielem plemienia Inuitów, oraz w Tijuanie, żeby spotkać się z policjantami i dziennikarzami, którzy stawili opór miejscowym kartelom narkotykowym. To były rzeczy ekscytujące i czasem niebezpieczne. Mój telefon dzwonił na długo przed świtem, kiedy moi londyńscy szefowie siadali przy biurkach i wysyłali mnie, z wciąż bolącą po nocy głową, na miejsce katastrofy samolotu, dramatycznego aresztu lub niespodziewanych wydarzeń politycznych. Po aresztowaniu w Londynie generała Pinocheta spędziłem sześć tygodni w Chile, w ciągu jednej nocy dotarłem na Galapagos zaraz po tym, jak zatonął tam tankowiec z ropą naftową. Przy wtórze warkotu wojskowego helikoptera w głębi środkowoamerykańskiej dżungli rozmawiałem z pierwszą kobietą-prezydentem Panamy, spędziłem przerażający tydzień w targanym przemocą Port-au-Prince. Ale w pewnym momencie w głowie najpierw zaczęła kiełkować, a potem rosnąć, pewna myśl: dziennikarstwo gazetowe umiera. Wszyscy w Londynie

mówią tylko o potrzebnych inwestycjach i o spadającym czytelnictwie. Nagle te wszystkie długie loty i godziny spędzone w obskurnych poczekalniach hal wylotów pełnych niezdrowych zapachów fast foodów zaczęły mi się wydawać kompletnie nic niewarte. Zacząłem myśleć o ucieczce.

Pewnego dnia miałem przeprowadzić wywiad z Gustavo Cisnerosem, wenezuelskim miliarderem i przyjacielem ówczesnego właściciela *The Daily Telegraph* Conrada Blacka. Wywiady i pisanie sympatycznych rzeczy o przyjaciołach i potencjalnych przyjaciołach Blacka były częścią pracy nowojorskiego korespondenta. Na początku mojej amerykańskiej kariery spędziłem ciężki dzień z telewizyjną prezenterką Barbarą Walters, od której po dziesięciu minutach rozmowy usłyszałem, że nikt nigdy nie zadawał jej takich nudnych pytań. Później nie pozwoliła się zbliżyć mojemu fotografowi, nalegając, żeby robił jej zdjęcia z końca pokoju. Black wysłał mnie także na rozmowę z Henrym Kissingerem, który w swoim biurze przy Park Avenue przez mniej więcej godzinę warczał na temat geopolityki. Przesłuchując taśmę z nagraniem, odkryłem, że tekst co kilka minut się urywał. Zacząłem już podejrzewać, że zrobiło to jakieś urządzenie elektromagnetyczne zainstalowane w biurze Kissingera – z wypowiedzi Kissingera nie nagrało się co piąte czy co czwarte słowo. „Kluczem do pokoju… klik, burczenie… negocjacje między libańskim… skrzypienie, pojękiwanie… Bush potrzebuje strategicznej… iiiiiiiii". Mój artykuł był skąpy w cytaty, obfitował za to w długie opisy i analizy. Dziennikarze nazywają to pociągnięciem szerokim pędzlem.

Biuro Cisnerosa mieściło się w szeregowym domu przy Upper East Side, urządzonym zgodnie ze statusem latynoskiego plutokraty: ciemna boazeria, olejne portrety konkwistadorów na koniach, głębokie, wygodne fotele i lokaje serwujący perfekcyjnie zaparzoną kawę. Sam Cisneros był mężczyzną niskiego wzrostu. Nosił jasnoszary garnitur, białą koszulę i niebieski krawat we wzorek. Siedział skromnie w fotelu i delikatnie gestykulował ręką, opisując a to akwizycję, a to sprzedaż, a to ekspansję sprzedażową na nowych rynkach gdzieś tam. Włosy miliardera nieco rozpraszały – czarne jak pasta do butów i tak mocno sczesane do tyłu, że prawie wygładzały zmarszczki na czole. Rodzina Cisnerosa wcześniej zbiła majątek na takich mało efektownych biznesach, jak rozlewnie, holowanie i rolnictwo, ale on sam z sukcesem wszedł w media i technologie. Działo się to tysiące mil stąd, na drogach Ameryki Łacińskiej, w fabryczkach na peryferiach Miami. Tymczasem w domu przy Upper East Side Gustavo i ja mogliśmy sobie siedzieć, popijać kawę i omawiać szeroką

perspektywę – znaczenie globalizacji, znaczenie lokalnych marek. Jeśli to się nazywa biznes, to chyba mógłbym się przyzwyczaić. Kiedy w towarzystwie sekretarza wychodziłem z pokoju, zaskrzypiały drzwi w boazerii, a moim oczom ukazała się niewielka salka konferencyjna, w której – z laptopami – siedziała i rozmawiała nienagannie ubrana para urodziwych ludzi. Spojrzeli na mnie, uśmiechnęli się i powrócili do rozmowy. Sekretarz rzucił: „Pan Cisneros zatrudnia w swoim prywatnym biurze wyłącznie ludzi z dyplomem MBA z Harvardu". Czułem się tak, jakby pokazano mi kawałek lepszego świata.

Miałem paru przyjaciół z tytułem MBA, przeważnie uzyskanym na INSEAD pod Paryżem, i wszyscy bardzo sobie chwalili to doświadczenie. Parę osób, które było na Harvardzie, wypowiadało się o tym lekceważąco. Nabijali się z zadęcia, nadgorliwości studentów – tak innej od brytyjskiej niefrasobliwości. Ale, jak powtarzali, MBA nauczyło ich języka biznesu. I za to byli wdzięczni. Tak więc w sierpniu 2001 roku, w szarej, pozbawionej okien klitce biurowca niedaleko Penn Station, zdałem wymagany w podyplomowych szkołach biznesu GMAT – ustandaryzowany test sprawdzający znajomość angielskiego i matematyki. Zaledwie chwilę zajęło komputerowi wyplucie mojego wyniku: 730 punktów na 800 możliwych. Harwardzka średnia to 700. Powinno się udać.

Ale wrzesień 2001 roku pokrzyżował moje plany – dziennikarstwo znów zaczęło wydawać się najważniejsze. Przez kilka tygodni pracowałem non stop, pisząc i kierując zespołem innych reporterów i fotografów, którzy przylecieli z Londynu i na wyścigi szukali wciąż nowych elementów większej relacji. Aż wreszcie pewnego wieczoru, w środku tego całego zamieszania, ja i cały brytyjski zespół przysłany do Nowego Jorku poszliśmy do pobliskiego baru na parę drinków. Pomieszczenie oświetlone było już świątecznymi lampkami, co sprawiało, że już nabrzmiałe alkoholem twarze wydawały się dużo bardziej czerwone. „To niesamowite" – powiedział któryś z moich kolegów, unosząc w górę butelkę piwa. „Nigdy w życiu nie zarobiłem na żadnej historii tyle kasy". Była to podobna, pozbawiona emocji relacja, jaką się słyszy za każdym razem, kiedy pisze się o jakimś dużym wydarzeniu – skandalu politycznym, sprawie sądowej jakiegoś celebryty, nawet o ataku terrorystycznym, który pochłonął życie tysięcy osób. Cynizm, który kiedyś przyciągnął mnie do dziennikarstwa, teraz mnie od niego odrzucał. Co więcej – moje osobiste doświadczenie; to, że stałem pod Twin Towers na krótko przed tym, gdy runęły, patrząc na skaczących z okien ludzi, zmusiło mnie do zadania sobie tego samego pytania,

które musiały sobie zadawać miliony innych ludzi i które z każdym dniem brzmiało coraz głośniej. Gdyby nagle wszystko miało się dla mnie skończyć, to czy byłbym zadowolony z życia, które mam już za sobą? Nigdy wcześniej się nad tym nie zastanawiałem. Przez kilka następnych tygodni, kiedy budziłem się rano, miałem wrażenie, że ktoś przypiera mnie do ściany i – trzymając mi nóż na gardle – żąda natychmiastowej odpowiedzi. Czy przeżyłeś swoje życie tak, jak powinieneś? Czy zrobiłeś wszystko, co mogłeś zrobić? Na pewno? Na pewno?

W nagrodę za Nowy Jork zaproponowano mi stanowisko szefa biura w Paryżu. Z Margaret, którą poznałem półtora roku wcześniej, wzięliśmy ślub tuż przed wyjazdem. Małżeństwo i Paryż znów na chwilę oderwały mnie od myśli o dalszej karierze zawodowej. Miałem na głowie hałaśliwe wybory prezydenckie i całą Francję do odkrycia; poza tym w rok po ślubie na świat przyszedł nasz pierwszy syn, Augustus. Ale uporczywe pytania nękały mnie nadal.

Pewien dyplomata z brytyjskiej ambasady w Paryżu powiedział mi, że za każdym razem, kiedy ambasador zaprasza na lunch tutejszych przedstawicieli brytyjskiej prasy, nazywa to wyżerką u koryta. Dlatego przy pierwszej nadarzającej się okazji uważnie przyjrzałem się pismakom, którzy wciąż siedzieli w Paryżu, mimo że ich kontrakty dawno wygasły. Wydawało się, że każdy kolejny miesiąc spycha ich na coraz niższe szczeble kariery niezależnego dziennikarstwa – ubrania stają się coraz bardziej znoszone, usta coraz ciemniejsze od taniego czerwonego wina. Przy stole był jeden gość, który nie dość, że zawsze zadawał tylko jedno pytanie, to jeszcze robił to w odniesieniu do dowolnego tematu: „Panie ambasadorze, a co to wszystko oznacza dla Europy?". Ambasador poprawiał wtedy mankiety koszuli i grzecznie odpowiadał znad elegancko nakrytego stołu. Ale czuło się, że duch księcia Wellingtona, poprzedniego lokatora rezydencji, drży przed tą gorszącą zgrają. Na koniec długich wieczorów spędzonych na piciu czerwonego wina i rozmowach z przyjaciółmi długo leżałem w łóżku, gapiąc się w sufit, a po głowie kotłowały mi się nieokreślone obawy i pragnienia. Patrząc na redakcję swojej gazety, widziałem mężczyzn w średnim wieku narzekających na marną płacę, niekompetencję przełożonych, którzy tęsknili do czasów, kiedy byli szeregowymi reporterami. Drżałem na myśl, że zostanę wezwany do Londynu i posadzony za biurkiem. Napisałem list do samego siebie, zbierający wszystkie te uczucia. Stwierdziłem, że wykańcza mnie, że tak się czuję, że wciąż myślę o zmianie. Miałem 31 lat, jedną z najlepszych prac, jaką można dostać w tym

zawodzie, a mimo to nie mogłem przestać myśleć, co dalej. Miotałem się między koniecznością bycia racjonalnym i wygodnym, martwiłem się, że jeśli pozwolę, aby moja kariera zawodowa rządziła mną, a nie odwrotnie, to będę tego gorzko żałował. Napisałem o Daw Ma Ma i o tym, w jaki sposób pamięć o wszystkim, co zbudowała, dodatkowo potęgowała w mojej rodzinie poczucie straty i jak przez kolejne pięćdziesiąt lat trzymała ją w szponach nostalgii. Dla mojej prababki biznes był wybawieniem i – wreszcie się do tego przyznałem – będzie również moim.

Strona internetowa Harvard Business School naszpikowana była inspirującymi przynętami. Wielkimi, szkarłatnymi literami wybijało się wyartykułowane przez Theodore'a Roosevelta wyzwanie, żeby „ośmielić się robić rzeczy wielkie", a znaki interpunkcyjne zastąpiły takie słowa, jak „pasja" czy „przywództwo". Można było zobaczyć zdjęcia gorliwych studentów i profesorów w okularach, z rękami uniesionymi w wymownych gestach, emanujących mądrością i energią. Tam, nad brzegiem rzeki Charles, ludzie byli odważni i konsekwentni, mieli cechy przywódcze i wyobraźnię. Harvard pociągał mnie z dwóch powodów. Nie będę ukrywał, że pierwszym była marka. Niezależnie od tego, jak znany jest Harvard w Stanach Zjednoczonych, za granicą znany jest jeszcze bardziej. Dobrze to czy źle, ale to najbardziej znana na świecie amerykańska uczelnia. Drugim powodem był ten szczególny rodzaj wykształcenia, który obiecywała. Nawet jeśli szkoły biznesu uczą mniej więcej tego samego, to każda ma inne podejście i na co innego kładzie nacisk. Spośród najlepszych uczelni Stanford jest znany jako kuźnia przyszłych kadr dla Doliny Krzemowej; Kellogg przy Northwestern University znany jest z marketingu – jeśli marzysz o tym, aby zbudować albo zarządzać wielką amerykańską marką, to jest miejsce dla ciebie. Wharton przy University of Pennsylvania, ze wzrokiem utkwionym w Wall Street, jest miejscem dla finansistów. Columbia jest podłączona do wszystkiego, co się dzieje w Nowym Jorku. Sloan przy Massachusetts Institute of Technology to uczelnia dla inżynierów i naukowców, którzy chcieliby włożyć swe idee w biznesowe ramy. A Harvard to szeroko pojęte zarządzanie. Przygotowuje cię do zarządzania i kierowania wszystkimi gałęziami biznesu, bez jakiejkolwiek specjalizacji. Być może opisy te robią niedźwiedzią przysługę wszystkim z wymienionych tu szkół, ale są powtarzane tak często, że kandydat zmuszony do dokonania wyboru nie może ich ignorować.

W 2003 roku, korzystając z przerwy świątecznej, wysłałem moje listy

motywacyjne do czterech szkół: Harvardu, Kellogga, Stanforda oraz do Haas School przy Uniwersytecie w Berkeley. Nie miałem pojęcia, co z tego może wyniknąć, ale miałem nadzieję, że chociaż jedna z uczelni mnie przyjmie. Listy wysmażyłem niemalże na ślepo, ale starałem się być w nich jak najbardziej szczery. Nie korzystałem z żadnych szablonów, nikt mi nie doradzał, nie mówił, co chcieliby przeczytać ludzie zasiadający w komisjach rekrutacyjnych. Pytania były trzech rodzajów. Dlaczego chcę przyjść do szkoły biznesu? Dlaczego chcę się uczyć akurat w tej szkole? Co do tej pory zrobiłem w życiu takiego, co każe mi sądzić, że nauka biznesu w tej właśnie szkole nie będzie stratą mojego i uczelnianego czasu? Jako przykład moich doświadczeń przywódczych podałem kierowanie biurem 11 września 2001 roku. Aby pokazać dylematy etyczne, opisałem, jak trudno było pozostać obiektywnym reporterem, pisząc o ofiarach i zwolennikach generała Pinocheta w Chile. Powodem, dla którego chcę się uczyć w szkole biznesu, pisałem, jest chęć, aby pewnego dnia zbudować i kierować własną firmą medialną, która miałaby produkować i rozpowszechniać takie informacje i rozrywkę, z których mógłbym być dumny. Moi angielscy znajomi, których poprosiłem o referencje, byli zaskoczeni formularzami, które przyszło im wypełnić. „Philip, musisz mi pomóc" – błagał mój redaktor, dzwoniąc w Wigilię ze swojego domu na wsi. „Jak, w skali od 1 do 5, mam ocenić twoje zdolności przywódcze?"

Następnym etapem były rozmowy z absolwentami Harvardu. Moim absolwentem był imponujących rozmiarów Francuz, niegdyś wydawca magazynu biznesowego. Z nogą w gipsie dokuśtykał do drzwi mieszkania na placu Vuban, żeby mnie przywitać. Był wczesny wieczór, na suficie mieszkania igrały światła budynku L'Hotel des Invalides. Gospodarz wysunął krzesło ozdobione insygniami Harvardu i datą ukończenia studiów. Poprosił mnie, abym na nim usiadł, a sam zajął miejsce za ogromnym biurkiem.

„A więc, dlaczego Harvard?" – jego głęboki głos zdawał się wydobywać spod radośnie pożartych pokładów pasztetów terrine i serów.

„Bo podobno jest najlepszy, prawda?".

„Widzę, że kończyłeś filologię klasyczną na Oksfordzie. Kto jest twoim ulubionym autorem?".

„Wszyscy, którzy tworzyli w złotym wieku poezji łacińskiej: Wergiliusz, Katullus, Horacy".

„A ulubione dzieło Wergiliusza?".

„*Georgiki*".

„Większość odpowiedziałaby, że *Eneida*. Miałem tu kilka lat temu człowieka, który twierdził, że chodził do Liceum Ludwika Wielkiego (Lycée Louis-le-Grand) tutaj, w Paryżu, do tej samej szkoły, co ja. Ale w życiorysie *le-Grand* napisał łącznie. Mieliśmy obowiązkową łacinę, więc o coś go zapytałem – nie wiedział. Okazał się zwykłym oszustem. Lubię sprawdzać takie rzeczy".

Zadał mi jeszcze jedno pytanie, dlaczego chcę odejść z dziennikarstwa, a potem spędziliśmy bardzo przyjemne pół godziny, rozmawiając o technikach nauczania stosowanych w angielskich szkołach, zajęliśmy się też jego namiętnością do angielskich książek o Francuzach. Chyba wystawił mi dobrą opinię, bo 1 kwietnia przyszedł do mnie e-mail z Harvardu z informacją, że zostałem przyjęty.

To był ciepły, wiosenny dzień. Wziąłem naszego psa, Scarlett, na spacer wokół placu Inwalidów. Mijaliśmy grupy zdezorientowanych turystów szukających wejścia do grobu Napoleona i restauracje, w których kelnerzy rozkładali markizy. Zadawałem sobie pytanie, dlaczego tak się dzieje, że całe to piękno, cała ta cywilizacja to dla mnie za mało. Dlaczego czułem, że muszę to wszystko zostawić i zacząć od początku?

Niedługo potem dostałem książkę *HBS – podręcznik przetrwania,* rocznik 2006, przygotowaną przez zrzeszenie studentów. Któregoś dnia, w czasie przerwy na lunch, znalazłem ławeczkę w ogrodach Tuileries i zacząłem ją przeglądać. „Witamy w Harvard Business School", czytałem, „bogatej i różnorodnej społeczności, stworzonej z wyjątkowych ludzi, którzy kochają stawiać wyzwania sobie samym i innym […] masz przed sobą jedne z najlepszych lat życia!". Potem leciała lista firm-sponsorów, obejmująca pięć firm konsultingowych, Gillette, Wachovia Securities, bank z Karoliny Północnej. W rozdziale *Co ze sobą zabrać?* dwoje studentów napisało: „Nie zabieraj ani gitary, ani pianina, do gry na których miałeś zamiar powrócić. Nie zabieraj nart i kijów golfowych w przekonaniu, że znowu zaczniesz uprawiać te sporty […]. Nie zabieraj »nagrobka« uświetniającego tę pamiętną ofertę publiczną atrakcyjnej spółki technologicznej, którą »zrobiłeś« w 1999 roku. Ale weź pismo, dokumentujące tę nudną ofertę obligacji z 2003 roku, którą faktycznie przeprowadziłeś […]. Nie zabieraj żadnych podręczników historii czy literatury, z których korzystałeś na uczelni. Rozumiemy, że jesteś mądrzejszy niż inni. Nie musisz cytować Keatsa za każdym razem, kiedy widzimy się w toalecie Aldricha […]. Nie zabieraj ze sobą zwrotu »nigdy«. Zamiast tego weź »spróbuję«. Nie zabieraj cynizmu. Zabierz całą, różnorodną

resztę swojej osobowości. Czekamy z niecierpliwością na wymianę naszych doświadczeń".

Kim są ci ludzie? I dlaczego mówią w ten sposób? Dlaczego mam nie przywozić cynizmu? Ani książek? Czy nie są one częścią „tej różnorodnej reszty"? I o co chodzi z tym nagrobkiem? Na stronie zatytułowanej *Czego się spodziewać i jak się przygotować* przeczytałem: „Twój kalendarz będzie szczelnie wypełniony fantastycznymi, zabawnymi rzeczami; nie będzie w nim wystarczająco dużo miejsca, żeby znaleźć czas na wszystko. Poczujesz się, jakby ktoś zostawił cię w Disneylandzie dla przyszłych prezesów. Budowanie nowych kontaktów możesz umieścić na samym końcu listy priorytetów, a mimo to znajdziesz tu przyjaciół na całe życie. To jest właśnie ta legendarna sieć wpływowych kontaktów HBS – międzynarodowych, wielosektorowych, niezniszczalnych przyjaźni". Rozdział zdobiła też długa tabela opisująca całą gamę objawów stresu fizycznego, emocjonalnego, poznawczego i behawioralnego – od spoconych dłoni i mdłości do wybuchów płaczu, chęci rzucania przedmiotami lub pobicia innych ludzi.

Niemal na każdej stronie widać było ziarniste, biało-czarne fotografie studentów – obejmujących się, na szczytach gór, w smokingach, na deskach surfingowych lub po prostu siedzących w pokoju w akademiku. Rozdział zatytułowany *Życie nocne Bostonu* pokazywał dwóch studentów, pijących jeden ogromny koktajl, a podpis pod zdjęciem mówił: „Kiedy za 20 lat spojrzysz na swoje lata na Harvardzie, nie będziesz pamiętał o TOM – zarządzaniu technologią i operacjami, czy o finansach, ale będziesz pamiętał, jak po pijanemu tańczyłeś z przyjaciółmi na stole w Prawdzie, z butelką wódki w ręce!". Powoli zaczął mi się formować w głowie archetyp harwardczyka – zestresowanego kołtuna o szeroko wytrzeszczonych oczach, z problemem alkoholowym i przyszłością w konsultingu.

To wszystko stało w jawnej sprzeczności z tym, co przeczytałem na temat nowej Inicjatywy na rzecz Przywództwa i Wartości[1]. Ostatnie dwa i pół roku zajęło mi przyzwyczajenie się do specyficznych zwrotów *Le Monde.* Nagle zobaczyłem kolejny, jeszcze dziwniejszy język. Inicjatywa na rzecz Przywództwa i Wartości miała bowiem „stać się dla studentów wyzwaniem w »szukaniu kompasu moralnego« i stosowaniu rygorystycznych standardów etycznych w biznesie i decyzjach przywódczych w taki sposób, aby cały proces stał się czymś instynktownym". Cytowana profesor Lynn Paine mówiła, że szkoła potrzebuje

„opracowania kompleksowego podejścia do »przywództwa i wartości«, wychodzącego poza taką postawę wobec przestrzegania prawa, która często wynika ze strachu przed karą" oraz „kultywowania strategii [uczciwości], które pomogą w zapobieganiu szkodliwym upadkom etycznym, a jednocześnie będą podkreślać potężne, ludzkie impulsy moralnej myśli i działania". Musiałem to przeczytać kilka razy. Strategie uczciwości? Kompas moralny? Czy to znaczy, że będą mnie uczyć, jak nie być oszustem? I o co chodzi, że proces zachowania się przyzwoicie ma być procesem instynktownym? A jeśli nie mam moralnego kompasu? Albo jeśli po dwóch butelkach wódki w Prawdzie mój kompas zacznie źle funkcjonować? Czy ta Lynn Paine to problem czy rozwiązanie?

Ostatniego wieczoru w Paryżu poszliśmy z Margaret na kolację do Maceo, restauracji na tyłach Palais Royal. Wznieśliśmy toast szampanem, wypiliśmy butelkę białego wina, zjedliśmy rybę z grilla i gazpacho. Wokół stolików unosił się dym papierosów i gwar rozmów ludzi, którzy wylewali się z pobliskich teatrów. Z pełną siłą uderzyła nas oczywistość powrotu do Stanów. Jak większość mieszkających w Paryżu cudzoziemców mieliśmy mieszane uczucia wobec tego miasta. Ale dzisiaj Paryż był tak staroświecki i romantyczny, jak od zawsze opiewali go poeci i pieśniarze. Zadaliśmy sobie pytanie, czego nas nauczyło tutejsze życie.

„Cierpliwości" – powiedziałem. Bo próby ponaglenia Francuza nie miały najmniejszego sensu. Wciąż żywy jest w nich duch rewolucji i wszystko, co robią, chcą robić w swoim tempie. Na słowa *pas possible* można zareagować jedynie wdziękiem, nigdy siłą.

„Ja się nauczyłam, czego potrzebuję, żeby być szczęśliwą" – powiedziała Margaret, nie mając na myśli rzeczy materialnych, tylko przyjaciół, wsparcie, spełnienie zawodowe.

„Zdałem sobie sprawę, jak bardzo kocham swoją kulturę"– powiedziałem. Poznawanie Francji, kiedy się w niej mieszka, było dla mnie źródłem ogromnej satysfakcji. Ale tęskniłem za anglosaskimi mediami, gazetami, telewizją i filmami, audycjami radiowymi, za poczuciem humoru, które zawsze traktowałem jak coś oczywistego, za banalną obsesją na temat sportu. Mimo wszystko jednak Paryż był dla nas cudowny. Przyjechaliśmy w lutym 2002 roku, tuż po ślubie i miesiącu miodowym. To był jeden z tych szarych, wilgotnych dni, które mieliśmy tak dobrze poznać. Jechaliśmy z lotniska, patrząc na lśniący bruk Place Wagram, na szczupłe kobiety i mężczyzn z papierosami w rękach, spieszących do pracy. Z biura *Telegraph* na Rue de Rivoli

patrzyliśmy zafascynowani, jak dwóch miejskich ogrodników przycina gałęzie w ogrodach Tuileries, tak aby były idealnie równe i wiosną wybuchły dywanem tak geometrycznym i zielonym, jak stół do ping-ponga.

Przeżyliśmy trzy cudowne, paryskie wiosny. Rzuciłem się w miejscową politykę, przeprowadziłem wywiady z francuskimi aktorkami, z których każda ubrana była w jeszcze bardziej obcisłą bluzeczkę niż ta poprzednia. W ostatnich miesiącach trafiłem na czarną listę francuskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych za to, że zadawałem impertynenckie pytania na temat apodyktycznego ministra Dominique'a de Villepina. Z Paryża pojechaliśmy pociągiem do Mediolanu, żeby zobaczyć *Rigoletto* w La Scali; w Le Grand Véfour – restauracji założonej jeszcze przed rewolucją i wciśniętej w róg Palais Royale – zjedliśmy najwspanialszy lunch w życiu. Na kilka tygodni przed wyjazdem siedziałem obok głównego doradcy dyplomatycznego prezydenta Chiraca na kolacji wydanej na cześć królowej Elżbiety, pijąc wina z najlepszych winnic i dyskutując o miejscu Francji we współczesnym świecie. Miałem wspaniałą pracę. Ale, patrząc w przyszłość, wiedziałem, że potrzebuję zmiany. Musiałem wrócić do szkoły i nauczyć się księgowości.

1 Chodzi o *Leadership and Values Initiative,* czyli inicjatywę studentów Harvardu z 2002 roku, która przyczyniła się do stworzenia programu *Leadership & Values* (*L&V*), mającego krzewić wartości etyczne w biznesie – przyp. red.

Rozdział 3

Tak blisko, tak daleko

W 2004 roku, kiedy przyjechałem na studia MBA, Harvard Business School w niczym nie przypominała tego niepozornego miejsca, jakim była w 1908 roku, czyli w chwili założenia. Wtedy na pierwszy rok studiów zostało przyjętych 59 osób, które miały zgłębiać jeszcze niesprawdzony program przyjęty przez władze uniwersytetu dość podejrzliwie. W tamtym czasie niektóre uniwersytety organizowały wprawdzie podyplomowe studia biznesowe, ale Harvard był pierwszą uczelnią, na której miały to być studia magisterskie. Decyzję tę doskonale uzasadnił prezydent Harvardu, Charles W. Eliot, w przemówieniu wygłoszonym w Harvard Club stanu Connecticut 21 lutego 1908 roku. „Coraz bardziej wyrafinowany biznes stał się wyzwaniem wysoce intelektualnym, wymagającym znajomości języków, ekonomii, organizacji przemysłu i prawa handlowego oraz całego szeregu lektur na temat zasobów i zwyczajów różnych narodów. Chcemy zaproponować profesjonalną wiedzę w każdej z tych dziedzin". Celem szkoły było nie tylko wykształcenie przyszłych biznesmenów, ale także dyplomatów i urzędników państwowych, którym w pracy coraz częściej potrzebna była wiedza ekonomiczna i organizacyjna.

Na początku szkoła musiała walczyć o określenie swojego celu i miejsca w strukturach Harvardu oraz szerzej, wśród przedsiębiorców. W czerwcu 1909 roku Edwin Gay, pierwszy dziekan szkoły, napisał do przyjaciela: „Biznesmeni wciąż mi mówią, że nie da się nauczyć »biznesu«. Zgadzam się z nimi całym sercem: nie staramy się nauczyć biznesu w takim sensie, w jakim przedsiębiorcy rozumieją stosowane przez siebie metody, czy też w takim sensie, w jakim mówi się o uczeniu młodych ludzi »robienia pieniędzy« czy »bycia lepszym od konkurencji«. Wierzymy, że w biznesie kryje się wiedza i zadaniem jest studiowanie i rozwinięcie tej wiedzy, którą jesteśmy zainteresowani w pierwszej kolejności. Naszym celem jest zapewnić młodym przedsiębiorcom szerokie horyzonty, a także narzędzia informacyjne oraz zestaw zasad, które pozwolą im […] być lepszymi obywatelami i ludźmi kulturalnymi, w takim samym stopniu, w jakim są biznesmenami".

Gay postanowił wykorzystać stosowaną na Wydziale Prawa metodę nauczania za pomocą kazusów, czyli studiów przypadku. Zamiast tylko słuchać wykładów studenci mieli się uczyć biznesu przez analizowanie rzeczywistych sytuacji i omawianie ich w sali wykładowej. Następnie mieli dochodzić do ogólnych zasad, dających się zastosować w ich własnej karierze. Metoda znana była jako „uczenie się w praktyce" i funkcjonuje do dziś. Kiedy rozpoczęto projektowanie budynku uczelni, następca Gaya, William Donham[1], powiedział, że chciałby, aby architektura szkoły biznesu pomagała „w prostym życiu i głębokim myśleniu w otoczeniu spokojnego, dobrego smaku". Podkreślał, że budynki powinny być zaprojektowane tak, aby pomagać studentom w socjalizacji i staniu się kimś więcej niż „ludźmi robiącymi pieniądze". Ale to właśnie jeden z największych finansistów tamtych czasów wyłożył środki na te budynki. George F. Baker, prezes First National Bank, królował na Wall Street już od sześćdziesięciu lat, kiedy akurat trafili do niego kwestorzy zbierający fundusze na nową szkołę. Baker, wraz z J.P. Morganem, finansował boom gospodarczy końca XIX wieku i był *de facto* sekretarzem skarbu Stanów Zjednoczonych w czasie, kiedy doświadczenie finansowe Waszyngtonu było właściwie żadne. Ponadto słynął z małomówności, stąd też jego przydomek – Sfinks. Kiedyś powiedział, że „amerykańscy biznesmeni powinni skrócić rozmowy o dwie trzecie […]. Rzadko kiedy jest dobry powód, żeby coś mówić". Prośby władz Harvardu o wyłożenie jednego z 5 milionów dolarów potrzebnych na wybudowanie szkoły, zanim oferuje się całe pięć „za przywilej sfinansowania całej inwestycji", kwitowane były wybuchami śmiechu. W czasie dość rzadkiego potoku słów w 1925 roku Baker powiedział na spotkaniu Harvard Business School Club, że ma nadzieję, że szkoła „wypuści największych ludzi na świecie" oraz „nauczy ich zachowywać się w taki sposób, aby zdobyć szacunek kolegów, a jednocześnie utrzymać na wysokim poziomie standardy uczciwości – bo tylko w ten sposób będą mogli uzyskać dla samych siebie największe szczęście, jakie życie ma do zaoferowania".

Pierwsze akademiki zostały nazwane na cześć byłych sekretarzy skarbu – Mellona, Dillona i Gallatina, natomiast sale dydaktyczne i administracja ulokowały się w budynku Morgana, nazwanego tak na cześć wielkiego J.P. Majestatycznym sercem kampusu stała się biblioteka Bakera, ze strzelistą, cichą czytelnią. Do 2004 roku oryginalny kampus Bakera rozrósł się do 44 gęsto zabudowanych akrów. Wielkość dotacji zebranych na szkołę zbliżała się do 2

miliardów dolarów. Oprócz 900 studentów MBA rocznie przez Harvard przewijały się setki biznesmenów, którzy ukończyli tzw. program *executive* (dla kadry zarządzającej). Wydawnictwo Harvard Business School Publishing to przedsiębiorstwo z rocznymi obrotami w wysokości 100 milionów dolarów. Szkoła zatrudnia 200 pracowników naukowych i utrzymuje biura badawcze w Hongkongu, Paryżu, Tokio, Bombaju i Buenos Aires. Na innych uczelniach całego świata również pojawiły się podyplomowe szkoły biznesu, które co roku opuszczają dziesiątki tysięcy absolwentów MBA. Ale rok w rok to właśnie HBS plasuje się albo na samym szczycie albo tuż obok szczytu medialnych rankingów szkół wyższych. MBA z Harvardu, jak usłyszałem, to „przepustka do globalnej elity finansowej".

Harvard Business School, w przeciwieństwie do całej reszty Harvardu, znajduje się po drugiej stronie rzeki Charles. Najbliższa miejscowość to Allston – jedno z przedmieść Bostonu, które składa się głównie z warsztatów, dróg szybkiego ruchu i podupadających domów. Wystarczy minuta szybkiego marszu, aby znaleźć się w czarującym chaosie Harvard Square – centrum uniwersytetu, ale przepaść psychologiczna jest dużo większa. W HBS o pozostałej części uniwersytetu mówi się „za rzeką", przez co rozumie się „za rzeką noszą tweedowe marynarki, czytają Marksa i nie mają zielonego pojęcia, jak funkcjonuje prawdziwy świat. My tutaj, w HBS, wiemy lepiej". Na Harvard Square – który właściwie jest trójkątem wiecznie zapchanym samochodami – spotyka się zwykły tłum studentów w szortach i klapkach; włóczęgów, nieszkodliwych wariatów i żebraków z doktoratami. Na jednym rogu za 2 dolary możesz rozegrać partię szachów z małomównym Ukraińcem. Na innym możesz kupić kawę w tym samym barze, do którego w studenckich czasach chadzał J.F. Kennedy. Uliczne latarnie oklejone są ulotkami zachęcającymi do obejrzenia sztuki, kupna roweru lub oddania spermy w miejscowym szpitalu. Na środku placyku znajduje się kiosk, w którym można kupić gazety i magazyny z całego świata, lub w pobliżu którego można przyłączyć się do bezładnej grupy pacyfistów, jaka uznała chyba to miejsce za punkt spotkań. Wzdłuż ulic rozlokowane są księgarnie i antykwariaty z płytami, bary z hamburgerami i pizzą, no i oczywiście sklepik, w którym można kupić pamiątki z Tybetu i maty do jogi.

Na placu można spotkać bawiącego z wizytą prezydenta, gwiazdę rocka lub przywódcę religijnego, starego znajomego czy też jakiegoś świra ucharakteryzowanego na Iggy'ego Popa, ubranego jedynie w spodenki

kolarzówki i proszącego o parę centów na bilet do domu. Rankiem studenci biegną na zajęcia, a wieczorami tłoczą się w etnicznych restauracjach, zaludniają alejki, schody i tarasy. Latem miejsce to opanowują dzieciaki z liceów i dorośli uczęszczający na liczne kursy, podekscytowani samym faktem bycia na Harvardzie. Jesienią rzekę Charles przeczesują wioślarze trenujący przed październikowymi wyścigami; drzewa przybierają kolor cegły z gregoriańskich budynków, a turkusowe kopuły najstarszych budynków ostro odcinają się od jasnego nieba Nowej Anglii.

Ale wystarczy przejść na drugą stronę rzeki, żeby to wszystko zostało gdzieś daleko w tyle. Kręte, obsadzone kwietnymi rabatami alejki oraz majestatyczne budynki lśnią blaskiem luksusowego klubu. Gdybyś zajrzał przez okno, zdziwiłbyś się, widząc w środku – zamiast polerujących srebra lokajów lub chłopców naprawiających kije golfowe – wgapionych w ekrany laptopów młodych ludzi. To miejsce wydaje się stworzone do kontemplowania rzeczy wielkich i uniwersalnych, mknących po niebie chmur i fruwających ptaków. Wszystkiego, tylko nie różnych „za" i „przeciw" rachunkowości opartej na kosztach działalności. Studenci są szczupli i zadbani, starannie ostrzyżeni. Wspinający się po ścianach bluszcz wygląda na starannie wyszczotkowany. Każde źdźbło trawy, każdy kwiatek i żywopłot jest otoczony staranną opieką, a zraszacze trawników włączają się i wyłączają w regularnych odstępach.

Wchodząc do kampusu od strony North Harvard Street, mijasz najpierw budynek zwany Shad – ciężką bryłę ośrodka sportowego, niedostępnego dla reszty harwardczyków. Ośrodek śmiało mógłby być zapleczem treningowym amerykańskiej Federacji Olimpijskiej. Jest tutaj boisko do koszykówki, boiska do badmintona i squasha, sauny suche i mokre, tor do biegania. Maszyny na siłowni wciąż wymieniane są na nowsze, aby mogły dotrzymywać kroku coraz większym wymaganiom stawianym przez studenckie ciała. Odwiedzający tylko patrzą ze zdumieniem. Cztery korty tenisowe z tyłu hali zajęte są od końca długiej, bostońskiej zimy aż do początku następnej.

Dalej mamy serce kampusu, Spangler, ukończony w 2001 roku i nazwany tak na cześć Dicka Spanglera, rocznik 1956, późniejszego szefa Bank of North Carolina i prezydenta University of North Carolina. W budynku mieści się szkolna stołówka, bar, ogromna świetlica, audytorium, poczta i sklep. Drzwi otwierają się przy najlżejszym dotknięciu, jak przedsmak dopiero czekających na nas luksusów. Na wysokich ścianach koloru selera wiszą monumentalne dzieła sztuki współczesnej, dar kanadyjskiego inwestora Geralda Schwartza,

rocznik 1970. Zimą niemal każdego ranka rozpala się w kominkach, a studenci mogą zwinąć się na skórzanych sofach z czekoladowym ciasteczkiem w ręce i wgryzać się w prognozy finansowe.

Stołówka podzielona jest na siedem oddzielnych sekcji, w których szefowie kuchni w białych czapach proponują wszystko – od robionych na zamówienie kanapek po frytki, sushi, pastę i specjały międzynarodowe, codziennie inne. Jednego dnia jest to skandynawski łosoś, następnego – marokańskie tagine, następnie parówki i kiełbasa – perfekcyjnie zglobalizowane menu. Malutki człowieczek z krzywymi nogami dżokeja obsługuje maszynę do espresso i zaparza orientalne herbaty. Ta stołówka w niczym nie przypominała żadnej ze studenckich stołówek, jakie zdarzyło mi się widzieć – to raczej elegancka restauracja pięciogwiazdkowego hotelu w znanym kurorcie. Wydaje się, że w każdej chwili wejdzie nauczyciel tenisa, flirtujący z uczennicą, lub zjawi się boy hotelowy, pchając wózek z walizkami. Kilka tygodni po rozpoczęciu semestru siedziałem w Spanglerze, rozmawiając z niemieckim kolegą Paulem Verlanderem. Z pozoru wydawał się suchym inżynierem z Frankfurtu, z fryzurą przypominającą salaterkę z budyniem. Ale wyczuwałem w nim diabła. Przycupnęliśmy pod drzwiami stołówki, patrząc w stronę świetlicy, gdzie wyciągnięci na sofach leżeli studenci, leniwie stukając w laptopy i rozmawiając przez telefony, tak pewni swojego miejsca w świecie. „Strasznie to dekadenckie, prawda?" – podsumował Paul.

1 Chodzi o Wallace'a Bretta Donhama. Nazwiska wszystkich dziekanów i podstawowe fakty z historii Harvardu można poznać, wchodząc na stronę internetową: http://www.hbs.edu/about/facts-and-figures/Pages/history.aspx – przyp. red.

Rozdział 4

Zjazd wódczaną rynną

Pierwszy weekend pierwszego roku spędziłem z Margaret i Augiem. Letni upał wreszcie nieco zelżał, więc postanowiliśmy zaatakować drzewka w naszym niewielkim ogrodzie, przycinając i wycinając gałęzie, aż wreszcie przestały przypominać bezładną plątaninę. Oboje przeżyliśmy swoje dorosłe życie w mieszkaniach, więc dwurodzinny domek z ogrodem i własnym garażem był dla nas nowością. Nawet ze świadomością, że w Cambridge spędzimy tylko dwa lata, początek roku akademickiego traktowaliśmy jako początek nowego, bardziej uporządkowanego życia. Zmieniłem brak zakorzenienia i częste, niespodziewane podróże, tak typowe dla zagranicznego korespondenta, na bardziej regularny plan dnia. Po raz pierwszy po ślubie mogliśmy planować weekendy, wiedząc, że będę w domu.

W piątek, po ostatnim wykładzie *Podstaw*, mieliśmy odebrać nasze kazusy na cały semestr – cztery wielkie, białe, plastikowe torby. Ruszyliśmy do domów, uginając się pod ciężarem, który śmiało można było porównać do ciężaru całotygodniowych zakupów. Brnąłem w stronę przystanku autobusowego, ale zatrzymał mnie Stephen, poznany w czasie kursu *podstaw analizy biznesowej*, i zaproponował przyłączenie do jego grupy studyjnej. Na *podstawach analizy biznesowej* każdy został przypisany do jakiejś grupy, teraz musieliśmy radzić sobie sami. HBS zachęcała do łączenia się w grupy, po cztery–pięć osób, w których mieliśmy codziennie spotykać się na godzinę przed zajęciami i przygotowywać do nich. Wymiana myśli w takim zespole miała pomóc nam w uporządkowaniu pomysłów, jakie pojawiły się w czasie samodzielnego przygotowywania kazusów; była też doskonałą rozgrzewką dla mózgów. Stephen, zanim trafił do HBS, pracował w Departamencie Stanu, specjalizował się w krajach Dalekiego Wschodu. Zajmował się sprawami handlu – pomagał biznesmenom – aż w końcu doszedł do wniosku, że być może ciekawsze i bardziej lukratywne będzie robić biznes samemu, a nie tkwić w dyplomacji. Na kursie podstaw analitycznych siedzieliśmy naprzeciwko, więc mogłem go uważnie obserwować. Rzadko robił notatki, a w czasie zajęć często, z szerokim uśmiechem na twarzy, patrzył bezmyślnie w przestrzeń. Kiedy spytałem, w jaki

sposób udaje mu się zapamiętywać wszystko, o czym rozmawiamy, poklepał się po głowie: „Wszystko mam tutaj. Łatwiej jest mi się skoncentrować na tym, co się mówi, niż robić notatki". Była w nim spokojna pewność siebie, kiedy zaproponował mi udział w grupie – okazało się, że razem z nim są już cztery osoby, i zapytał, czy nie chciałbym być piąty. Chętnie się zgodziłem.

„A kim są pozostali?" – zapytałem.

„Klasyczny skład HBS" – odparł. „Bankier, konsultant i były konsultant, który zajął się *venture capital*. No i ty, i ja, żeby spuścić trochę powietrza".

Umówiliśmy się na pierwsze spotkanie w poniedziałek, o 7.30 rano. Aby zdążyć, nastawiłem budzik na 6.00, żeby wystarczyło czasu na wszystko – wyprowadzenie psa, prysznic, pomoc przy śniadaniu Augiego i złapanie autobusu na Harvard Square o 6.50. Autobus toczył się po ulicach Cambridge, a ja, przyglądając się pasażerom, w myślach raz jeszcze przechodziłem przygotowywany kazus i odnotowywałem pytania, które pozostały bez odpowiedzi. W Spanglerze, na sofie, czekał już Alan, wykształcony w Princeton Hindus, astrofizyk i inwestor *venture capital*[1]. Obok był Ollie, amerykański Chińczyk, z którym Alan dzielił akademik. Ollie sączył zieloną herbatę z dużego styropianowego kubka. Po kilku minutach dotarli Stephen i Michael – pełen rezerwy facet o wyglądzie Seana Penna, który pracował w studiu filmowym w Hollywood i już odliczał dni, które dzieliły go od powrotu do Los Angeles.

„To co, może zaczniemy od marketingu?" – zapytał Stephen. Pierwsze zajęcia miały być o firmie Black and Decker. Dział produkujący narzędzia elektryczne miał poważne kłopoty. Niektórzy uważali, że powodem osłabiania się marki była decyzja firmy, aby oprócz elektrycznych wiertarek zacząć produkować tostery i czajniki. Według innych powodem było zagrożenie ze strony niskokosztowych producentów z Japonii. Tak czy inaczej firma zastanawiała się nad sposobami wzmocnienia marki wśród monterów profesjonalistów, wprowadzając na rynek DeWalt – linię jaskrawożółtych narzędzi.

„Pomysł z DeWalt jest idiotyczny" – zaczął Stephen. „Jak masz na karku Japończyków, z niższym kosztami i wysoką jakością, to dlaczego miałyby cię uratować żółte narzędzia? To nie ma najmniejszego sensu".

„Zgadzam się" – dodał Ollie. „Pierwsze, co bym zrobił, to pozbył się tosterów. To niskomarżowy produkt, który szkodzi marce. Kiedyś pracowałem na budowie i robotnicy nabijali się ze swoich narzędzi. Nie chcą iść do pracy i

wysłuchiwać takich rzeczy, jak »o, podkradłeś to żonie?«. Wydawałoby się, że wystarczy, aby coś było po prostu dobre, ale wizerunek ma tu znaczenie".

„Popatrzcie" – odezwał się Alan, pokazując na kazus. „Black and Decker to siódma marka w Stanach. Trzeba to wykorzystać. To trochę dziwne – mieć tak silną markę i wprowadzać nową, aby od tej silnej się odżegnać".

„Ale wciąż nie wiemy, jak mogą poprawić swoją pozycję wśród rzemieślników i w segmencie przemysłowym" – powiedział Stephen. „Jak popatrzycie na stronę 4, to zobaczycie, że Black & Decker ma 45 proc. segmentu konsumenckiego, a tylko 20 proc. w segmencie narzędzi przemysłowych i 9 proc. wśród rzemieślników. Każdy z tych segmentów wart jest tyle, co segment konsumencki. Wyniki badań konsumenckich pokazują, że użytkownicy ze wszystkich trzech segmentów wolą japońskie marki. Wyobrażam sobie, że Black & Decker boi się, że tak samo będzie z ich produktami".

„No to którą opcję popieramy" – zapytałem. „Czy trzymamy się tego, co robiliśmy dotychczas, i staramy się poprawić marże? Stworzyć supersubmarkę Black & Decker? Czy też idziemy w nową linię, DeWalt?".

„Ja byłbym za submarką" – powiedział Alan. „Możemy spróbować, wykorzystać rozpoznawalność marki i skupić się na usługach i designie".

„Brzmi nieźle" – powiedział Stephen. „A co z rachunkowością?" Właściciele i zawodnicy klubu baseballowego nie mogli się porozumieć co do stosowanych przez klub metod księgowych. „Nie wiem, o co chodzi z tą amortyzacją. Ktoś coś obliczył?"

„Tak, wyliczyłem, że zarząd za dużo odpisywał na amortyzację, około 5 milionów dolarów rocznie" – powiedział Alan.

„Mnie wyszło 7,2 miliona dolarów" – odezwał się Michael. Kłóciliśmy przez jakieś dziesięć minut.

Wydawało się, że wszyscy w sali wykładowej naszej sekcji napawają się tą chwilą. To początek dziewięciu miesięcy z tymi ludźmi. Kilkoro z nich przyjechało tu wprost po studiach, na takich ludzi jak ja i Bob musieli patrzeć jak na życiowych weteranów. Byli tutaj Amerykanie ze Środkowego Zachodu w workowatych, szarych bluzach i elegancko ubrani Azjaci; kobiety Wall Street w designerskich butach i drogich dżinsach, i, oczywiście, konsultanci w mokasynach i białych T-shirtach pod niebieskimi koszulami, pstrykający długopisami i odpalający swoje arkusze kalkulacyjne. To był prawdziwy początek „doświadczenia transformacyjnego" obiecywanego przez HBS –

pierwszy krok na wydeptanej drodze do światowego sukcesu.

Naszym profesorem od marketingu był Tom Steenburgh – mężczyzna z potężnym torsem i krótko ostrzyżonymi brązowymi włosami. Wyglądał jak solidny handlowiec, taki, jakich wielu spotykałem w wypożyczalniach samochodów w czasie licznych podróży po Stanach Zjednoczonych. Brakowało mu tylko torby z kijami golfowymi i nieco za dużego prochowca marki Burberry. Pokazał nam film z prezentacją firmy Black & Decker na temat wprowadzenia nowej marki DeWalt. Steenburgh powiedział nam, że na spotkaniach sprzedażowych ludzie uwierzą we wszystko. Wyzwanie polega na tym, żeby tuż po zakończeniu umieć na wszystko spojrzeć sceptycznie. Kiedy debatowaliśmy nad trudnościami, z jakimi musi się zmierzyć Black & Decker, chcąc obronić się przed tańszymi i lepszymi jakościowo narzędziami z Japonii, rękę podniósł Bob. Zaproponował, żeby firma sprzedawała swoje narzędzia z metką *Made in America*[2], grając na patriotyzmie kupujących. Były strateg polityczny z drugiego końca sali przerwał mu słowami, że „pójście w nacjonalizm" ani nie będzie atrakcyjne, ani się nie utrzyma, jeśli japońskie narzędzia faktycznie będą i lepsze, i tańsze. Jego uwagi, którym towarzyszyło rzucanie długopisem, szybko stały się jednym z najważniejszych punktów dnia. Steenburgh podkreślił, że nie uda nam się podjąć stojącego przed Black & Decker wyzwania, jeśli skupimy się tylko na tym, czego chcą konsumenci, a nie na tym, co firma ma do zaoferowania. „Konsument", mówił, „powinien być w centrum każdego korporacyjnego wszechświata. Ale dobry produkt nie zawsze cię tam doprowadzi". Aby go sprzedać, potrzebny jest marketing, sprzedaż i obsługa klienta.

Potem była rachunkowość lub też sprawozdawczość finansowa i kontrola (FRC). Rachunkowość nie wypełniała zakresu kursu – była to jedynie jej część związana z raportowaniem finansowym, przechowywaniem danych potrzebnych do obliczania zysków i zmniejszania zobowiązań podatkowych. Kontrolą było wykorzystywanie danych zebranych wewnątrz firmy do poprawienia wyników – chodziło tutaj o wykorzystywanie księgowości do obliczania efektywności i podejmowania decyzji na poziomie całej firmy. Eddie Riedl, nasz profesor, był energicznym księgowym z Nowego Jorku, który mówił bardzo szybko i cały czas przechadzał się po sali z jedną ręką wsuniętą do kieszeni obcisłych, szarych spodni, a drugą – gestykulującą, trzymającą kawałek żółtej kredy. Po bardzo krótkim wprowadzeniu popatrzył w jedną stronę, a

potem wskazał wprost na mnie zwodniczym wzrokiem koszykarza, który chce zastosować przemyślną kiwkę. Pierwsza lekcja z rachunkowości, pierwsze wyrwanie do odpowiedzi. Ledwie mogłem w to uwierzyć. Gapiłem się na prostokątną kartkę, na której widniały moje notatki. Eddie podszedł do tablicy i czekał, z kredą wymierzoną w moim kierunku.

„No więc, jest to przypadek klubu baseballowego, Kansas City Zephyrs, w którym właściciele i zawodnicy nie mogą ustalić, na ile rentowny jest ich klub" – zacząłem. Rozejrzałem się po sali, zauważając oznaki ciekawości przemieszane z sympatią.

„Bardzo dobrze, dalej" – powiedział Riedl, rysując na tablicy dwie kolumny, jedną opisując: „właściciele", drugą: „zawodnicy".

„Zawodnicy uważają, że właściciele stosują sztuczki księgowe, żeby obniżyć rzeczywiste zyski, a potem wykorzystać to w negocjacjach płacowych".

„Nie bardzo rozumiem, o jakie sztuczki księgowe chodzi" – powiedział Riedl. „Myślałem, że rachunkowość jest dokładnym odzwierciedleniem tego, co się dzieje w firmie". W sali rozległ się śmiech.

„To chyba kwestia podejścia. Jeśli przyjrzeć się, jak, zgodnie z przepisami podatkowymi, amortyzowana jest wartość poszczególnych zawodników, to wydaje się to mało rozsądne".

„Znakomicie, to przyjrzyjmy się tym zasadom amortyzacji".

„No więc wydaje się, że kiedy kupuje się zespół, to można skapitalizować wartość zawodników".

„A co to znaczy – skapitalizować wartość zawodników?"

„Myślę, że oznacza to potraktowanie ich jak aktywów, które pojawiają się w bilansie, a nie jako kosztów, które pojawiają się tylko w rachunku wyników".

„OK. I co dalej?"

„Jeśli kupuje się zespół za 100 milionów dolarów, a wartość zawodników skapitalizuje się na poziomie, powiedzmy, 50 milionów dolarów, to można przed następne sześć lat tę wartość amortyzować".

„I w jaki sposób różni się to od wypłacanych zawodnikom wynagrodzeń?"

„To oznacza, że wydatek jest podwójny. Jest koszt amortyzacyjny, który i tak nie ma sensu, ponieważ jeśli kupiony zespół składa się z utalentowanych, młodych graczy, to w ciągu najbliższych sześciu lat ich wartość raczej wzrośnie, a nie spadnie. Do tego, jako koszt, dochodzi roczne wynagrodzenie. Zawodnicy twierdzą, że jedynym rzeczywistym kosztem jest wynagrodzenie i że właściciele nadużywają odpisów amortyzacyjnych, aby zminimalizować zyski, a

następnie obniżyć wynagrodzenia".

„Najwyraźniej Philip jest po stronie baseballistów. Czy ktoś się nie zgadza?"

W górę powędrowało kilka rąk, a ja już byłem wolny. Bob nabazgrał coś na kartce. „Dobra robota" – przeczytałem. Czułem ulgę, że mam to za sobą, ale jeszcze większą, że Riedl nie usiłował wycisnąć ze mnie żadnych liczb. Poprzedniej nocy siedziałem nad tym kazusem trzy godziny i niewiele policzyłem. Moje rachunki, nawet po spotkaniu w naszej grupie, dalej przypominały bezładną bazgraninę.

Pod koniec lekcji Riedl poprosił, żebyśmy – przy użyciu czerwonego lub zielonego guzika na ławce – odpowiedzieli na pytanie. „Jeśli uważacie, że rachunkowość jest pożyteczna, naciśnijcie guzik czerwony, jeśli uważacie, że jest bezużyteczna, naciśnijcie zielony". „Pożyteczna" wygrała, ale z niewielką przewagą. Następnie każda ze stron musiała uzasadnić swoje stanowisko. Zwolennicy pożyteczności stwierdzili, że rachunkowość tworzy spójne standardy dla bardzo różnorodnych firm oraz rodzajów działalności i pozwala oceniać ich pracę. Pomaga także w zarządzaniu spółką – dzięki niej widać, ile pieniędzy przez firmę przepłynęło i na ile efektywnie zostały one wykorzystane.

Ci, którzy uważali rachunkowość za bezużyteczną twierdzili, że jest to jedynie sztuka manipulacji liczbami w taki sposób, aby pasowały one do wcześniej ustalonego celu. Rachunkowość jest myląca, zwodnicza i opisuje wydarzenia na długo po tym, jak już się wydarzyły. Są dużo bardziej skuteczne sposoby badania zdrowia i kondycji firmy niż próby rozszyfrowania ksiąg rachunkowych.

Rachunkowość, wyjaśnił Riedl, opowiada historię firmy za pomocą liczb. Ale jest rachunkowość księgowa, stosowana przez kierownictwo do zarządzania procesami wewnętrznymi, jest rachunkowość podatkowa, zarezerwowana dla doradców podatkowych, skoncentrowana na takim wykorzystywaniu przepisów, aby zminimalizować obciążenia podatkowe. W przypadku Kansas City Zephyrs zarówno rachunkowość księgowa, jak i podatkowa były zamazane, prowadząc do kryzysu zaufania między zawodnikami i właścicielami klubu. Celem kursu nie jest zrobienie z nas księgowych, ale pomoc w wyrobieniu w nas krytycznego spojrzenia na rachunkowość, tak aby wciąż szukać prawdy i wykrywać błędy lub rozprawiać się ze stronniczością.

„W rachunkowości są dwie mantry, do których wciąż będziemy powracać w czasie kursu" – powiedział Riedl. Po czym napisał je na tablicy i poprosił, abyśmy dobrze je zapamiętali.

Aktywa = zobowiązania + kapitał. To jest podstawa rachunkowości.

A druga mantra to:

Rachunkowość = prawda ekonomiczna + błąd obliczenia + + stronniczość.

W czasie kursu, obiecał Riedl, poświęcimy nasz czas na szukanie prawdy ekonomicznej i odkrywanie powodów, dla których tak trudno ją odnaleźć. Zobaczymy sztuczki z zapasami, wcześniejsze księgowanie niezarobionych dochodów, korzyści księgowe, jakie daje leasing zamiast kupna. Wyobrażałem sobie, że rachunkowość będzie dużo nudniejsza, niż się okazała w istocie.

Lunch jedliśmy w naszej sali. Zajrzał do nas Carl Kester, szef kursu MBA, aby porozmawiać o obowiązujących w tutejszej społeczności standardach lub, lepiej, o zasadach dobrego wychowania. Podkreślano to już po raz czwarty lub piąty. Przede wszystkim mamy się odnosić do siebie z szacunkiem i mamy nie oszukiwać. Jeden ze standardów: „żadnego hałaśliwego witania gości", wywołał pytanie, dlaczego. Kester, duży blondyn o spokojnym sposobie bycia prowincjonalnego bankowca ze Środkowego Zachodu, powiedział, że mniej więcej w połowie lat 90. głośne powitania gości wyrwały się spod kontroli. Stało się normą, że przychodzący na zajęcia goście – przyjaciele lub rodzina kogoś ze studentów – witani byli gromkim aplauzem. Doszło już do tego, że sekcje wprowadziły całą gamę specjalnych okrzyków, meksykańskich fal i tańców, aż wreszcie jedna z sekcji zainicjowała przewracanie ławek. Zwyczaje te były znienawidzone przez administrację, połowę studentów i gości. Ale Kester ostrzegał nas przede wszystkim przed tworzeniem wirtualnych, internetowych grup wspólnej nauki, które uznane zostaną za oszukiwanie. Szkoła uważała, że doświadczenie edukacyjne HBS zostanie podkopane, jeśli duże grupy studentów zaczną przez Internet handlować notatkami. Zamiast samodzielnego przemyślenia tematu, a potem pracy w grupie i w sekcji w taki sposób, aby poradzić sobie ze skomplikowanymi problemami przedstawionymi w poszczególnych kazusach, studenci mogliby opracowywać ściągi i stereotypowe odpowiedzi. Grupy wirtualne naraziłyby na szwank cały proces powtarzalnego podejmowania decyzji, dyskusji i radzenia sobie z niepewnością, których mamy się tutaj nauczyć. To właśnie ludzkie interakcje uczyniły z HBS tak wyjątkowe miejsce, a nieustanne podkreślanie tego procesu nadało zdobytemu tu wykształceniu tak dużą rangę.

W czasie któregoś śniadania Ben z nowojorskiego zarządu parków i mój sąsiad w trakcie kursu *podstaw analizy biznesowej* zapytał, co sądzę o misji szkoły: „kształcić liderów, którzy zmieniają świat".

„Trochę to ogólnikowe” – powiedziałem. „Może lepszym słowem byłby »biznes«. No i nie podoba mi się sformułowanie »zmienić świat«. Zakłada, że osoba, która go zmienia, wie lepiej, a przecież nie zawsze tak jest. Linia między zmienianiem świata a narzucaniem własnej woli jest bardzo cienka”.

„Zastanawiam się, dlaczego szkoła po prostu nie przyzna, że jej zadaniem jest uczenie ludzi tego, jak prowadzić rentowny biznes” – powiedział Ben. Wyglądał na trochę wkurzonego. „Dlaczego uważa, że przywództwa najlepiej uczyć przez kursy biznesowe? To znaczy, jeśli naprawdę chcą nas nauczyć przywództwa, to dlaczego nie ma lekcji historii lub religii albo dlaczego nie spędzamy weekendów u komandosów?”

LEAD – kurs dotyczący roli ludzkich zachowań w biznesie – miał być tym kursem, który odpowie nam przynajmniej na kilka z tych pytań. Chodziło o zrozumienie ludzkich motywacji i potrzeb psychologicznych, a także własnej roli w firmie oraz metod rozwoju. Biznesowe grube ryby, które przyjeżdżały na gościnne wykłady, zawsze powtarzały, że zajęcia te są najważniejsze ze wszystkich, jakie tu mamy, a mimo to studenci zazwyczaj traktują je lekceważąco. Jeff Immelt, prezes General Electric, w czasie swojego wystąpienia w kampusie powiedział: „W szkole nienawidziłem przedmiotu zachowania ludzi w organizacji. Ale okazało się, że był to najważniejszy kurs, jaki tutaj przeszedłem. Co czyni firmę wielką? Umiejętność przyciągania ludzi, odpowiedniego im płacenia, stworzenia kultury organizacyjnej i wartości”. A mimo to kurs wciąż był postrzegany jako coś miękkiego, delikatnego i właściwie nie do nauczenia. Misty, była żołnierka, sarkała przed pierwszą lekcją, że wojsko nauczyło ją wszystkiego, co na ten temat powinna wiedzieć.

Te wszystkie stereotypy na temat LEAD dodatkowo umacniał nasz profesor, Joel Podolny, który nosił czarną brodę gęsto poprzetykaną siwizną i mówił cichym, konfidencjonalnym tonem nocnego didżeja. Kurs rozpoczął się od analizy Erika Petersona, niedawnego absolwenta MBA, który został szefem małego operatora telefonii komórkowej w mieście Hanover, stan New Hampshire. Zawsze chciał być prezesem i kierować całą firmą, więc ekscytowała go myśl, że będzie mógł to robić już na początku swojej kariery. Ale wszystko poszło nie tak. Erik był klasycznym przykładem złego absolwenta MBA i przestrogą, że posiadacze dyplomów MBA też mogą przegrywać.

Już w pierwszym dniu pracy Erik zrozumiał, że wpadł w tarapaty. Pracował jak wół, nie miał pojęcia, kto komu podlega, jak sobie radzić z niesolidnym podwykonawcą i niecierpliwymi właścicielami w Los Angeles. Główny inżynier

był leniem i mizoginem. Pracownicy byli zazdrośni o swoje pensje. Były problemy z planami zagospodarowania przestrzennego, a kontroler, który te sprawy nadzorował, był wyjątkowo upierdliwy. Kiedy przyjechał szef rady nadzorczej, Erik skopał wszystko, co było do skopania, usiłując przeprowadzić rozmowę w hałaśliwej restauracji i pozwalając mu chodzić po wszystkich pomieszczeniach firmy po to, aby sam zobaczył, jak jest źle. Na koniec dnia Erik „czuł się oszołomiony i poniżony".

Dla niektórych w sekcji dyskusja nad problemami Erika wydawała się wyzwoleniem od tyranii liczb. Nareszcie jakaś realna sprawa! Inni niecierpliwie kręcili się na krzesłach, zniesmaczeni banalnością tematu. Naprawdę przyjechaliśmy tu na przyziemne sesje rozwoju personalnego? Podolny naszkicował na tablicy zarys naszej dyskusji, tworząc pajęczynę kół i łączących je strzałek. Czy Erik sam doprowadził do tego, że nie miał żadnej władzy? Czy można być jednocześnie przywódcą i menedżerem, czy można inspirować i egzekwować? Co Erik mógł zrobić? Czy powinien zalewać szefów informacjami i tym samym chronić własne tyły? A może przed objęciem stanowiska powinien dokładnie ustalić swoje kompetencje, tak aby móc podjąć drastyczne kroki wobec tych, którzy chcieli podkopać jego pozycję? Jakie były tu „punkty krytyczne"? Czy Erik powinien zwrócić się do szefów o pomoc, kiedy sprawy zaczęły przybierać zły obrót?

LEAD sprowokował dwa podstawowe pytania. Pierwsze: czy można nauczyć przywództwa; i drugie: czy biznes jest właściwym medium, za pomocą którego można go nauczyć. To były pytania, które odnosiły się nie tylko do zajęć Podolnego, ale także do stanowiska całej HBS, ujętego w jej misji. Niektórzy, tacy jak Misty, nigdy nie pogodzili się z ideą, że facet z brodą i licznymi stopniami naukowymi, który nigdy w życiu nie kierował dywizją czołgów, chce nas nauczyć przywództwa. Dla innych, takich jak ja, idea, że ludzkie zachowanie może być potraktowane jak proces, którym można zarządzać podobnie jak przepływami gotówkowymi czy operacjami, była mocno niepokojąca. Ale zdałem sobie sprawę, że moja początkowa reakcja przypominała stosunek starszego pokolenia do psychoterapeutów. Po co to wszystko? Nie możesz tego po prostu przegadać z przyjaciółmi? Sam sobie nie możesz dać rady? A może byś się wybrał na długi spacer i wszystko spokojnie przemyślał? Im dłużej trwał kurs, tym bardziej akceptowałem fakt, że chociaż nigdy nie wzbogaci mnie on o tajemnicze cechy Napoleona czy Aleksandra Macedońskiego, to jednak wniesie dużo nowego jeśli chodzi o zarządzenie

ludźmi i ich motywowanie.

LEAD pozwolił także na zastosowanie wobec firm podejścia antropologicznego. Zamiast skupiać się tylko na liczbach i finansach, badaliśmy przyczyny i skutki tych dziwnych zachowań, jakie mają miejsce w środowiskach biznesowych. W jednym przypadku studiowaliśmy znaczenie kontraktów psychologicznych między pracownikami i pracodawcami. Z jednej strony są bowiem formalne umowy, szczegółowo opisujące godziny pracy, wynagrodzenie i zakres obowiązków. Ale tak samo ważne są kontrakty psychologiczne – te niespisane porozumienia, które pracownicy często traktują jak prawa, zestaw oczekiwań co do czyjegoś statusu i sposobu traktowania. Firmy, które nie doceniają znaczenia tych kontraktów, często popadają w poważne kłopoty. Studiowaliśmy przypadek firmy galwanizacyjnej, która najbardziej produktywnych pracowników nagradzała dodatkowymi dniami wolnymi i tym, że przymykała oczy na ich wybitnie rasistowskie zachowania. To pozwalało na utrzymywanie niskich wynagrodzeń i zagwarantowanie sobie lojalności pracowników, którzy w przeciwnym razie mogliby odejść. Zamiast próbować wdrożyć jakieś szlachetniejsze wartości, kierownik patrzył na to, co usiłował osiągnąć, na kontekst, w jakim funkcjonował, i pozwolił na umocnienie się takiej kultury i takiego sposobu pracy, jakie się sprawdzały.

Stuart, dobrze zbudowany były *trader* z Wall Street, siedzący w tylnym rzędzie, powiedział, że ten przypadek przypomina mu bankierów inwestycyjnych, którzy zarabiali setki tysięcy dolarów rocznie, ale wykłócali się o zwrot pieniędzy za kolację czy za taksówkę, jeśli wracali z pracy po 21. Ludzie, którzy mogą sobie pozwolić i na jedzenie, i na taksówki, zrobią wszystko, aby dostać od firmy jeszcze coś ekstra – tylko dlatego, żeby poczuć, że dostają od firmy wszystko, co firma może im dać. A ci, którzy tych ekstrarzeczy nie biorą, czy też ci, którzy nie jadają po godzinie 21 lub nie potrzebują taksówki, czują się stratni. Aby jakoś rozwiązać ten problem, firma próbowała wypłacać każdemu ryczałt, do dowolnego wykorzystania. Ale znowu ci, którzy mieszkali daleko, lub ci, którzy uwielbiali obfitego chińczyka na wynos po godzinie 23.00, znów uważali się za pokrzywdzonych. Firma ciągle wprowadzała zmiany dostosowawcze, ale wciąż nie była w stanie znaleźć sposobu na zadowolenie wszystkich.

Czwartym z pięciu zaplanowanych na pierwszy semestr kursów było zarządzanie technologią i operacjami (TOM), prowadzone przez młodą profesor z Turcji. Zeynep Ton niedawno ukończyła studia doktoranckie w HBS

i była nieprawdopodobnie szykowną i energiczną przewodniczką po świecie projektowania fabryk, harmonogramów produkcyjnych, łańcuchów dostaw i zarządzania procesami. Nasz pierwszy kazus dotyczył Benihany, sieci restauracji zainspirowanych kuchnią japońską. Zobaczyliśmy, jak założyciel firmy zdekonstruował całą restauracyjną mechanikę, aby stworzyć coś wyjątkowego i wysoce rentownego. Dzięki temu, że szefowie kuchni przygotowywali posiłki wprost na stołach, mógł zredukować powierzchnię kuchni. Rotacja klientów była błyskawiczna, ograniczone menu oznaczało mniejsze marnotrawstwo, a wszystko to było opakowane i sprzedane jako znakomita rozrywka, z kucharzami wywijającymi nożami, siekającymi warzywa i mięso, a następnie przyrządzającymi wszystko na oczach klientów. To było niesamowite wrażenie – że można tak elementarny biznes, jakim jest restauracja, warstwa po warstwie rozebrać na kawałki i zobaczyć, w którym miejscu podawanie posiłków może przynosić zyski, a w którym – generować straty. Trochę później dowiedziałem się, jak się określa to urojone poczucie, że po kilku zajęciach z TOM można inżynieryjnie zmienić operacje każdego biznesu, który funkcjonował przede mną. To uczucie nazwa się Beginnihana (oznacza to, że harwardczycy zaczynają na każdy biznes patrzeć jak na Binihanę – przyp. red.).

W krótkim czasie zostałem zawalony pracą. Niezależnie od tego, jak bardzo lubiłem dyskusje w sali wykładowej, ledwo nadążałem, żeby uporać ze wszystkimi zajęciami. Każdy kazus, w którym pojawiały się liczby, zajmował mi dwa razy więcej czasu potrzebnego na pracę z ołówkiem i znienawidzonym Excelem niż sugerowane dwie godziny dziennie. Niektórzy profesorowie ostrzegli nas, że nawał tego, czego się tu uczymy, przypomina „picie wody wprost z hydrantu". Do tego dochodziło FOMO[3] – czyli strach przed tym, że coś się przegapi. Sztuczka HBS, powtarzali nam pracownicy administracji, polega na nieuleganiu FOMO. Musisz dokładnie określić to, co chcesz robić, i konsekwentnie to robić, nie przejmując się tym wszystkim, co się dzieje obok ciebie. Ja swoje FOMO tłumiłem codziennymi wizytami w bibliotece i czytaniem gazet, usiłując tak daleko wyjść poza ten hermetyczny świat, jak tylko było to możliwe. Ale FOMO było naszym stałym prześladowcą, który cały czas zatruwał nasze umysły.

Aby uczcić pierwszy tydzień nauki, nasza sekcja zorganizowała imprezę. Wszyscy mieli się przebrać za gwiazdy hip-hopu i udać się do niewielkiego mieszkania na terenie kampusu, demonstrując sztuczną biżuterię, welurowe

dresy, założone tył na przód bejsbolówki, gangsterskie kapelusze i laseczki. Główną atrakcją imprezy była „wódczana rynna" – wielki kawał lodu z wydrążonym w środku wąskim kanalikiem. Trzeba było stanąć pod nią i poczekać, aż wlewana górą wódka przesączy się przez lód i spłynie wprost do gardła. Muzyka była absolutnie ogłuszająca, całkowicie uniemożliwiając jakiekolwiek próby prowadzenie konwersacji. Mogliśmy się jedynie głupkowato uśmiechać i głośno wrzeszczeć, kiedy kolejny amator wódki przymarzał wargami do lodu. „Greg!", krzyczeliśmy. „Dalej, dawaj, Greg, dawaj! Ssij, mały!!! PIJ, PIJ, PIJ!". W poniedziałkowy poranek usłyszałem od wciąż nieco otumanionego szkockiego doktora, że cała scena przypominała mu „ten film *American Pie*".

W następnym tygodniu Steenburgh wyjaśnił, w jaki sposób marketing obejmuje myślenie o każdym aspekcie firmy i jej klientach i w jaki sposób dopasować potrzeby klientów do celów firmy. „Firma", powiedział, „musi się określić nie tylko za pomocą produktu, który sprzedaje, ale także za pomocą korzyści, które oferuje klientowi". Riedl lubił rozpoczynać zajęcia od anegdotki na temat swoje trzyletniej córeczki. „O 7.30 zadzwoniła żona, byłem już w biurze. »Mam dobrą i złą wiadomość« – powiedziała. »Dobra to taka, że twoja córka powiedziała dziś rano *dada*. Zła, że patrzyła na suszone śliwki«". Mimo wysiłków Riedla, aby wprowadzić nas w dobry nastrój, drżałem na samą myśl o ilości pracy, jaką musiałem wykonać przed jego zajęciami. To były godziny drapania się po głowie, a Margaret szybko zdążyła się przyzwyczaić do moich jęków i rzucania podręcznikiem rachunkowości o ścianę.

Na LEAD w dalszym ciągu przekładaliśmy dynamikę ludzkich zachowań na grupy i wykresy. Momentami wydawało się, że zajmujemy się raczej poszukiwaniem tematu, a nie na odwrót. Na przykład studiowaliśmy przypadek Taran Swan, założycielki Nickelodeon Latin America. Potrafiła pracować w grupie, oferowała pracownikom wsparcie, jednym słowem była wspaniałą przywódczynią. Ale zaszła w ciążę, a lekarz nakazał jej leżenie w łóżku. Brazylijski szef multipleksu, siedzący w przednim rzędzie, nie miał wątpliwości, że powinna pozostać w łóżku. Przecież była kobietą w ciąży. I w ogóle o czym w ogóle myślała, kiedy zajęła się tą pracą. Jego postawa macho wywołała gromki śmiech. Rękę podniosła Misty. „Co to niby znaczy, że w łóżku? To znaczy, że masz w nim spać? Czy też możesz z tego łóżka pracować? Bo ja czasami pracuję w łóżku, na przykład przygotowując kazusy. Jasne, że nie przez cały czas. Ale z łóżka też można pracować, dzwonić i tak dalej". Misty nie

zwracała uwagi na miny, jakie robili jej sąsiedzi. Jak rozwiązano problem? Swan wróciła do domu, do Nowego Jorku, gdzie pracowała 65 godzin tygodniowo – z łóżka.

Na innych zajęciach z LEAD młody Amerykanin, który pracował na frachtowcu na Florydzie, został poproszony o odegranie roli szefa fabryki w czasie symulacji negocjacji z jednym z jej robotników. Młody człowiek starał się zmiażdżyć robotnika, grożąc mu odebraniem pakietu medycznego. Francuz, który sprzedawał dżin i zawsze ubierał się na czarno, powiedział mi później, że we Francji takie negocjacje zakończyłyby się strajkiem. Ale wśród ludzi z naszego rocznika podejście kolegi spotkało się z aprobatą.

Gdzieś w połowie drugiego tygodnia, po zakończeniu ostatniego wykładu, wdarły się do naszej sali osoby z drugiego roku, wręczając kopię listu, który, jak usłyszeliśmy, został wysłany do szefa naszej sekcji. List był rzekomo napisany przez kogoś z sekcji, kto narzekał, że wszyscy u nas zbyt dużo piją i dlatego przychodzą na lekcje nieprzygotowani. „Starszaki" rozpoczęły dyskusję i poprosiły nas o udział. Ale po kilku nerwowych komentarzach z rozmachem otworzyły się drzwi i do sali wkroczyła cała sekcja A drugiego roku, „Stare A". To był żart. Zrobili nam pokaz slajdów, w którym znalazły się informację na nasz temat wyciągnięte z naszych oficjalnych kart. Byłego pracownika agencji reklamowej o nastroszonej fryzurze porównali do szalonego geniusza, byłą pracownicę Banku Światowego do Glenn Close z *Fatalnego zauroczenia*, a finansista z Afryki Zachodniej przedstawiony został jako miłośnik tańców plemiennych i tradycyjnego rzemiosła. Mogliśmy też odsłuchać rzekome rozmowy telefoniczne, jakie przeprowadziły trzy osoby z naszej sekcji: dwie z nich – ociekające seksem – przeprowadzone były z mężczyznami, jedna – w której ktoś udawał wściekłego dostawcę hinduskiego jedzenia – z kobietą. Wszyscy świetnie się bawili. Szef Starego A powiedział, że „mamy się wyluzować". Po miesiącu poważnych wykładów ta inwazja „starszaków" przypominała atak schizofrenii. Siedzący obok mnie Bob nerwowo ściskał ołówek i tępo patrzył przed siebie. Ja sam nie bardzo wiedziałem, co o tym wszystkim myśleć. Wyglądało na to, że HBS funkcjonuje na dwóch prędkościach – śmiertelnie poważnej i szaleńczo imprezowej. Na coś pomiędzy nie było zbyt wiele miejsca.

Tego samego popołudnia, na Targach Klubów, zapraszano nas do prac rozmaitych kółek zainteresowań działających w kampusie. Przed Food and Wine Club (Klub Jedzenia i Wina) ustawiła się długa kolejka, natomiast

Teksańczycy i Republikanie wydawali się przygnębieni. Natknąłem się na Laurie, poznaną na kursie podstaw analitycznych biochemiczkę z Alaski. Powiedziała, że jako najstarsza w sekcji padła ofiarą głupiego żartu. Żartownisie kazali całej grupie wstać, a potem poprosili, żeby wszyscy z powrotem siadali, z wyjątkiem tych, którzy byli już na świecie w wymienionym roku. Im bliżej było jej daty urodzin, tym mniejsze stawały się odstępy między datami. Laurie czuła się upokorzona.

Po piątkowych zajęciach mieliśmy nasz pierwszy popis Loży Szyderców – na którym studenci siedzący na końcu sali zrobili humorystyczne podsumowanie tygodnia. To była już tradycja HBS, która miała wprowadzić do sekcji nastrój zabawy i za pomocą dowcipu rozładować ewentualne napięcie. Pięciu studentów z górnego rzędu ławek stanęło przy projektorze. Najpierw były nagrody. Nagroda dla Tego, Kto Przeżył Arktyczną Zimę, powędrowała do studenta, który przeżył dwie odpytywanki jednego dnia. Nagrodą Koła Ratunkowego został uhonorowany Brian, Kanadyjczyk o skłonności do interweniowania w momencie, kiedy pozostali wyraźnie się gubili. Nagroda Wielkich Kroków przypadła Victorii, nieśmiałej Australijce, która odważyła się na swój pierwszy komentarz. Nagroda Statui Wolności wręczona została dwóm studentom, którzy trzymali ręce w górze na każdych zajęciach, błagając o udzielenie im głosu. Nagroda Trików Umysłu Jedi – dla tych, którzy pytani byli dokładnie wtedy, kiedy sobie tego życzyli, trafiła do studenta z Palestyny; Seksownej Bestii – do ofiary żartu, która przyznała się, że uprawiała seks w samochodzie, na zjeździe 14 drogi I 95 w Connecticut. Nagrodę Dni Naszego Życia podarowano Emmie, której życie wydawało się wyjęte żywcem z opery mydlanej – wyróżniała się wśród studentek modnymi ciuchami, a w czasie marketingowego kazusu na temat procesu zakupowego klienta opowiedziała o przyjaciółce, która kupiła auto BMW 7, ponieważ jest to „szybki i silny […] duży kot". Wytwórcą Fal został okrzyknięty student, który mówił, następnie robił przerwę, potem znowu mówił – niemalże prosząc, aby pozostali podnosili i opuszczali ręce. Gordonem Gekko został Chad, gruba ryba w finansach, którego każde wystąpienie zawsze musiało zawierać zwrot „w zasadzie sprawa jest zamknięta". Jun, bajecznie samotna i z nikim niezwiązana Chinka, która kiedyś spóźniła się na zajęcia i w dodatku nie wyłączyła telefonu, otrzymała tytuł Smooth Operator.

Ostatni slajd głosił: „A na koniec największa frajda i największa miłość sekcji A!!!!"

Miłosna tematyka sekcji A jakoś nie załapała się na moje emocjonalne radary, ale przynajmniej zdobyłem nowego przyjaciela – ponaddwumetrowego olbrzyma z Augusty w stanie Georgia zwanego Bo. Jeden Bo wart był wszystkich pieniędzy wydanych na kształcenie w HBS. Przyjaciółmi zostaliśmy w chwili, kiedy odkryliśmy, że obaj mieszkamy na tej samej ulicy West Cambridge. W okolicy mieszkało jeszcze trochę studentów, na których często wpadałem w sklepie czy też w autobusie jadącym do i ze szkoły. Bo też był żonaty i miał dwa psy, więc często razem chodziliśmy na spacery do pobliskiego parku. Był o pięć lat młodszy ode mnie, przez pięć lat studiował na college'u inżynierię, a potem trafił do firmy w Kansas City świadczącej usługi medyczne. Jego ojciec też miał fabryczkę sprzętu medycznego, którą sprzedał po dobrej cenie i w dość młodym wieku przeszedł na emeryturę. W przeciwieństwie do mnie Bowman przyjechał do Harvardu w bardzo konkretnej misji. Wiedział, że wróci na Południe lub na Środkowy Zachód, gdzie, jak powiedział, możliwości zostania bogaczem są dużo większe niż tam, gdzie o swoje pięć minut walczą tysiące absolwentów MBA.

„Nie ma po co jechać do Nowego Jorku czy Los Angeles" – powiedział pewnego dnia, przeciągając się za kierownicą swojego ogromnego suva. „Tam jesteś towarem codziennego użytku. W Nebrasce, Missouri czy Georgii ludzie dadzą się posiekać za gościa z MBA z Harvardu. No, za ciebie to może nie, ty jesteś Angolem-dziwakiem, ale za większość harwardczyków z MBA". Bo chciał zbić ogromny majątek w ochronie zdrowia lub biotechnologii, a potem kupić drużynę NBA. W głowie miał już nawet naszkicowany swój wymarzony dom – budynek z wysokimi sufitami, żeby nie musiał się ciągle pochylać, z pełnowymiarowym boiskiem do koszykówki w środku, gdzie mógłby grywać z przyjaciółmi i organizować turnieje dla miejscowej społeczności. Zazdrościłem mu tej pewności, a jego pogodne usposobienie sprawiało, że nie można go było nie lubić. Swoje studia traktował bardzo poważnie, ale nigdy nie przeginał i zawsze znajdował czas na oglądanie meczów koszykówki na kanale ESPN. Był antidotum na hermetyczność HBS i zdawał się mniej interesować życiem sekcji, a bardziej – dobrym zdrowiem i samopoczuciem żony – lekarki odbywającej morderczy staż w miejscowym szpitalu i spędzającej tam kolejne noce. Pewnego jesiennego dnia, w czasie spaceru z psami, kiedy narzekałem na kolejny morderczy kazus z rachunkowości, Bo zatrzymał się i wypowiedział niezwykle trafne zdanie: „Wszystko, co tutaj robimy, to pikuś w porównaniu z tym, przez co przechodzi moja żona".

1 Inwestor *venture capital* finansuje nowe, zwykle innowacyjne przedsiębiorstwa, których prowadzenie obarczone jest wysokim ryzykiem, licząc na zysk wynikający z przyszłej wartości danego start-upa – przyp. red.
2 *Made in America* oznacza wyprodukowane w USA – przyp. red.
3 Od angielskiego *fear of missing out* – przyp. tłum.

Rozdział 5

Kim jestem?

Przed przyjazdem do Harvardu musiałem przejść dwa testy osobowości. Pierwszy miał określić wskaźnik psychologiczny Myers-Briggs (MBTI), drugi miał tytuł *Lider kariery*. Wskaźnik psychologiczny Myers-Briggs ma pomóc w zrozumieniu samego siebie jako pewnego typu psychologicznego, a następnie w wykorzystywaniu tej wiedzy w codziennym życiu. Testowi temu poddawani są pracownicy większości firm z listy 100 największych *Fortune* oraz około 2,5 miliona Amerykanów rocznie – można powiedzieć, że są to swego rodzaju kody kreskowe, którymi oznacza się typy osobowości.

Oparty jest na interpretacji prac szwajcarskiego psychiatry Carla Junga dokonanej na początku XX wieku przez gospodynię domową z Waszyngtonu. Jung wierzył, że osoby zdrowe wykorzystują swoje umysły w różny sposób, co tłumaczy różne formy zachowań. Katherine Briggs znalazła w teorii Junga wyjaśnienie, dlaczego jej kreatywna, odważna, ukochana córka Isabel wyszła za nudnego, pragmatycznego sztywniaka o imieniu Clarence. Jung pisał, że aktywne ludzkie umysły zawsze, kiedy pobierają informację – postrzegają, a kiedy ją przetwarzają – oceniają. Następnie określił dwa różne rodzaje postrzegania – wrażenie i intuicję. Wrażenie dotyczy spraw praktycznych, bezpośrednich oraz bezspornych faktów. Intuicja dotyczy wyobraźni, inspiracji, „tamtego". Osąd również może przybierać dwie formy: myślenie, czyli podejście racjonalne, oraz odczucie – czyli zdawanie się na przeczucia. Następnie Jung przeszedł do stwierdzenia, że ludzie również mogą być pobudzani albo przez zewnętrzny świat ludzi i doświadczeń, albo przez wewnętrzny świat myśli, wspomnień i emocji. Tendencje te nazwał ekstrawersją i introwersją. Każda osoba, twierdził, jest albo ekstrawertyczna, albo introwertyczna i charakteryzuje się jedną z funkcji postrzegania albo oceniania, z których jedna będzie funkcją dominującą, a druga pomocniczą. To doprowadziło go do wniosku, że ludzi można podzielić na 16 podstawowych typów osobowościowych.

Jung zrobił jednak kluczowe zastrzeżenie: „Każda jednostka jest wyjątkiem od reguły", a „szufladkowanie ludzi na podstawie pierwszego wrażenia" jest

„niczym innym, jak tylko dziecięcą zabawą". Książka, która tłumaczy wskaźnik psychologiczny Myers-Briggs, proponuje rozcieńczoną wersję zastrzeżenia Junga: „Typ psychologiczny nie wyjaśnia wszystkiego. Ludzka psychologia jest dużo bardziej skomplikowana". Więc dlaczego tak wiele organizacji nalega na to, aby ludzie przeprowadzali te wszystkie testy?

Myślę, że odpowiedzi należy szukać w tym, że dla większości firm idea, że ludzie to oddzielne osobowości, jest przerażająca. Oczywiście, dużo mówią o możliwościach indywidualnego wyrazu i o rozwijaniu kreatywności. Ale czy może być coś bardziej przerażającego niż próba przeprowadzenia tysięcy różnych osobowości przez cały dzień pracy bez buntów, strajków, przekrętów i napaści, a cóż dopiero mówić o takim zarządzaniu ich rozproszoną energią, aby zaowocowała ona wydajnym, przynoszącym dochody przedsiębiorstwem? Kolejna trudność polega na tym, że każdy inny aspekt biznesu jest podatny na mierzenie i ocenianie. Można zmierzyć efektywność maszyn, dokładność księgowości, zwroty z inwestycji. No i wreszcie siła robocza. Kto z nich, zastanawiasz się, marzył o tym, aby zostać menedżerem produktu lub badaczem rynku? Kto, mając dziesięć lat, leżał latem na trawie i, patrząc w niebo, myślał o tym, jak to będzie cudownie pewnego dnia siedzieć w szklanym pudełku przy autostradzie i przygotowywać kolejne tabele i wykresy? Albo weryfikować kontrakty? Nikt. Wiesz natomiast, że pod tymi garniturami i kombinezonami twoich pracowników kryje się armia bojowników. Entomologów, poetów, mistrzów szachowych, barytonów, fantastów, rzeźbiarzy, koniarzy i miłośników sudoku. Miłośników zwierząt, hazardzistów, robiących na drutach, członków Kościoła episkopalnego, satanistów, żarłoków i oszustów.

No więc starasz się ich wszystkich kontrolować za pomocą takich narzędzi, jakie masz do swojej dyspozycji: wynagrodzeń, dodatkowych świadczeń, awansów, zwolnień, kodów etycznych, misji, ćwiczeń umacniających więź w zespole. I nagle zjawia się ktoś z testem, który mówi, że każdego można włożyć do jednego z 16 pudełek z czteroliterowym kodem. I wyjaśnia wszystko: kto to jest, jakie zadanie będzie realizować dobrze, z jakimi ludźmi będzie najlepiej współpracować. Alleluja!

Prawa do testu MBTI ma kalifornijska firma CPP – wcześniej Consulting Psychologists' Press – która chce „stać się pozytywnym czynnikiem zmiany przez promowanie spraw poszczególnych ludzi w taki sposób, który pozwala im na osiągnięcie celów". W broszurze, którą otrzymują wszyscy zdający test, CPP

sugeruje, że o funkcji osobowości dominującej powinniśmy myśleć mniej więcej w taki sam sposób, w jaki myślimy o tym, którą ręką piszemy. Pisanie prawą lub lewą ręką wydaje się naturalne i łatwe. W chwili, kiedy jedną rękę zastąpimy drugą, pewnie wciąż będziemy mogli pisać, ale będzie to duże wyzwanie. Podobnie z osobowością – jeśli jesteśmy typem ekstrawertycznego empiryka, to prawdopodobnie trudno nam będzie pracować z introwertycznym teoretykiem.

Wskazówki na stronie 6 mówią: „Na te pytania nie ma »złych« i »dobrych« odpowiedzi. Wasze odpowiedzi pomogą pokazać, jak patrzycie na różne rzeczy i w jaki sposób podejmujecie decyzje. Znając wasze preferencje i dowiadując się o wyborach innych ludzi, łatwiej będzie wam zrozumieć, jakie są wasze mocne strony, jaki rodzaj pracy sprawi wam największą satysfakcję i w jakiej odniesiecie sukces, jak ludzie z różnymi preferencjami mogą ze sobą współgrać i być cenni dla społeczeństwa". Osobie, która robi test, radzi się, aby nie zastanawiała się zbyt długo nad odpowiedziami i pominęła te pytania, które wydają się zbyt trudne.

Pierwsze pytanie: „Kiedy masz gdzieś wyjechać na jeden dzień, to: A) planujesz, co będziesz robić i kiedy, lub B) po prostu jedziesz?". Przedostatnie pytanie brzmi „Jaki błąd byłby dla ciebie bardziej naturalny: A) przeskakiwać z jednej rzeczy do drugiej, czy B) twardo trzymać się jednego, chociaż nie przynosi ci to satysfakcji". I ostatnie pytanie: „Czy chciałbyś nie zgodzić się z treścią: A) wielu z tych pytań, lub B) tylko kilku?". Oczywiście, jedyną odpowiedzią na większość z tych pytań byłoby „to zależy". Jeśli chodzi o nowe mody lub trendy, pyta test, to czy zazwyczaj „jesteś jednym z pierwszych, którzy je wypróbowują", lub „nie jesteś zainteresowany"? To zależy, co taki trend ze sobą niesie. Czy gorzej jest być niewspółczującym czy nieracjonalnym? Czy mówimy o moim czteroletnim synu czy o Idi Aminie – prezydencie Ugandy, dyktatorze odpowiedzialnym za wymordowanie od 300 tysięcy do 600 tysięcy osób, który doprowadził do kryzysu gospodarczego kraju? Czy ważniejsze jest być w stanie „widzieć możliwości, jakie stwarza dana sytuacja, czy też przystosować się do sytuacji takiej, jaka jest"? A może jedno i drugie? Tylko dzięki zmuszeniu badanych do dokonywania tych z gruntu fałszywych wyborów test Myers-Briggs może ograniczyć różnorodność ludzkiego charakteru do 16 wzorów. Jeśli pozwolisz ludziom, aby powiedzieli, co tak naprawdę myślą o wyborze między sympatycznym a sprawiedliwym szefem, to ta starannie przygotowana matryca zacznie w końcu przypominać obraz

Jacksona Pollocka[1].

Zanim znaleźliśmy się w kampusie HBS, dostaliśmy długą listę rzeczy do zrobienia – od zaliczenia internetowego kursu rachunkowości po zakup laptopa. Test Myers-Briggs też na tej liście figurował, więc pilnie trzymałem się zaleceń, aby nie zastanawiać się zbyt długo nad pytaniami. Zostałem zdiagnozowany jako ENTJ. Charakterystyczne cechy ENTJ to: „Szczery, zdecydowany, chętnie bierze na siebie funkcje przywódcze. Szybko zauważa nielogiczne i nieskuteczne procedury i gry, opracowuje i wdraża spójne systemy mające na celu rozwiązanie problemów organizacyjnych. Lubi długofalowe planowanie i ustalanie celów. Zwykle jest dobrze poinformowany, oczytany, lubi rozszerzać wiedzę i przekazywać ją innym. Stanowczy w prezentowaniu swoich idei".

To wszystko brzmiało bardzo dobrze, nawet jakby utwierdzało mnie w poglądzie jaki miałem na swój temat. Poczułem się nawet jakby coś mi się udało osiągnąć. Dopóty, dopóki nie przeczytałem charakterystyk innych typów osobowości. ENTP – „szybki, pomysłowy, czujny i szczery". ISFJ – „cichy, odpowiedzialny za innych i sumienny". To było jak czytanie horoskopów. Równie dobrze mógłbym być Strzelcem, Rakiem albo Lwem.

Przeciwnicy testu mówią, że jest to przykład zasady Forera. W 1948 roku psycholog Bertram Forer stworzył test osobowości dla grupy studentów, a następnie pokazał im analizę opartą na jego wynikach. Poprosił studentów o ocenę trafności analizy w skali od 0 do 5, gdzie 5 oznaczało prawidłowy opis ich osobowości. Średnia uzyskanych ocen wyniosła 4,26. Ale Forer ich nabrał – każdy ze studentów otrzymał tę samą analizę – taką, którą Forer wysmażył z rozmaitych horoskopów. Analiza brzmiała: „Szukasz aprobaty i podziwu ze strony innych ludzi, ale udaje ci się być wobec siebie krytycznym. Chociaż masz pewne słabości, potrafisz je zrekompensować. Drzemią w tobie ukryte zdolności, których jeszcze nie wykorzystałeś. Zdyscyplinowany i opanowany na zewnątrz, wewnątrz potrafisz być pełen niepokoju i wątpliwości. Czasami miewasz poważne wątpliwości, czy udało ci się podjąć właściwą decyzję lub właściwie postąpić. Wolisz zmiany i różnorodność, czujesz niezadowolenie, kiedy zostajesz wtłoczony w sztywne ramy i ograniczenia. Jesteś dumny ze swojego niezależnego myślenia; nie przyjmujesz na wiarę twierdzeń innych. Z drugiej jednak strony uważasz, że zbyt szczere wypowiadanie swoich opinii nie jest zbyt rozsądne. Czasem jesteś ekstrawertykiem, otwartym i towarzyskim,

czasem jednak zamieniasz się w introwertyka, ostrożnego i pełnego rezerwy. Niektóre z twoich aspiracji są mało realistyczne". Test udowodnił, że ludzie chętnie akceptują pozytywne, a nie negatywne rzeczy powiedziane na ich temat. Czy ktoś zwróci większą uwagę, kiedy powiesz „jestem bardzo zadowolony z twojej pracy" czy „hej, palancie, lepiej to zostaw"?

Moje wady, jak powiedziały mi panie Myers-Briggs, to niedostrzeganie potrzeb innych ludzi, ignorowanie praktycznych względów i ograniczeń oraz tłumienie uczuć. Szkoda, że nie powiedziały po prostu: „Drogi Philipie Delvesie Broughtonie: kiedy nie jesteś zajęty podejmowaniem energicznych, zorientowanych na konkretne działanie kroków, przejmowaniem przywództwa lub narzucaniem swoich pomysłów innym, możesz być egoistycznym, bezmyślnym i sztywnym fantastą. Spróbuj czasem być trochę sympatyczniejszy, dobrze? Bardzo prosimy".

Drugim testem był *Lider kariery*, obiecujący ujawnienie „wyjątkowego profilu zainteresowań, umiejętności i motywacji". Z tego testu miałem poznać swoje „podstawowe zainteresowania oraz to, co znaczą one dla mnie, dla mojej kariery i szczęścia"; miałem się dowiedzieć, jaka struktura organizacyjna byłaby dla mnie najlepsza, jakie nagrody mnie motywują, jakie są moje mocne i słabe strony oraz jakie cechy mogą mieć negatywny wpływ na mój sukces. W rezultacie będę mógł „znaleźć taką drogę kariery zawodowej, która z największym prawdopodobieństwem doprowadzi mnie do sukcesu i satysfakcji, a także proponowane działania, które powinienem zrealizować, aby osiągnąć swoje cele zawodowe". Test stawia całą serię bardzo podobnych pytań, które wciąż kręcą się wokół tychże działań, celów i zainteresowań. Czy bardziej cenię sobie wynagrodzenie czy ciekawą pracę? Czy bardziej cenię sobie wynagrodzenie czy też to, żeby mieć więcej wolnego czasu? Czy większa ilość wolnego czasu jest dla mnie ważniejsza od ciekawej pracy? I tak dalej, i tak dalej, dopóki test nie wyciągnie wniosku, co mnie motywuje i w jakiej kolejności. Pytania są tak podobne i tak drobiazgowe, że aż kuszą, aby przelecieć przez nie jak najszybciej, bez większego zastanowienia.

Okazało się, że moje zainteresowania to „kreatywna produkcja, opracowywanie teorii i myślenie koncepcyjne". Zapewne spodobałyby mi się takie czynności, jak „projektowanie nowych produktów, opracowywanie koncepcji marketingowych, tworzenie wizualnych i werbalnych pomysłów reklamowych, planowanie imprez, tworzenie kreatywnego podejścia do realizacji działań biznesowych, zarządzanie działaniami public relations".

Najszczęśliwszy byłbym zaś w „kulturze pracy, którą cechuje duch współpracy, wrażliwość interpersonalna, szukanie w ludziach ich najlepszych cech i być może jakiś stopień altruizmu w misji organizacji". Mogę sobie wyobrazić, że w skrajnie innym środowisku, czyli takim, które cechuje duch zachowania dyktatorskiego, bezmyślność, podejrzliwość i egoizm, byłbym nieszczęśliwy.

Moja ocena wskazywała, że mam tendencję do bycia „zgodnym, ufnym, szczodrym, szczerym, otwartym na innych i współczującym" i dlatego powinienem unikać takiego otoczenia, które wymaga „mniejszego współczucia i większej twardości, przebiegłości i asertywności". Powinienem „trzymać się z dala od organizacji, w których warunkiem osiągnięcia sukcesu są twardość i spryt polityczny". W czasie rozmowy o pracę powinienem być świadomy, że moja „skromność i autentyczność" mogą mi przeszkadzać dobrze się sprzedać. „Aby poczuć się komfortowo z byciem nieco mniej skromnym, przed rozmową raz jeszcze zastanów się, co najlepszego masz do zaoferowania".

Na początku byłem bardzo sceptyczny wobec tych testów, wyczuwając w ich duchu daleko idący konformizm. Skoro nie ma przyjętego jakiegoś standardu sprzedawania siebie w czasie wywiadów, dlaczego mam się przejmować, że okażę się zbyt skromny? Nie mogłem przestać się zastanawiać, jakim kompletnym brakiem wyobraźni i zrozumienia musieli się wykazać autorzy tego testu. Jakiego rodzaju niepewność i brak zaufania wdarły się do środka tych organizacji, które się nimi posługują? Oczywiście, nie byłem odpowiedzialny za to, żeby miliardy transakcji na kartach kredytowych były prawidłowo zrealizowane albo żeby równe rolki papieru toaletowego zjeżdżały z taśmy w odpowiednich odstępach czasu. Nie musiałem także przekonywać skłóconych pracowników, aby mimo wszystko starali się razem pracować, czy też nie dopuścić do tego, aby odszedł z pracy najlepszy menedżer. Uważałem, że testy te bogaty materiał ludzkiego charakteru redukują do sterylnej grupy liter i, co ważniejsze, nie ufałem czemuś, co w moim przekonaniu było próbą zmierzenia czegoś, co jest niemierzalne. Ale, biorąc pod uwagę, przez co miałem przejść, powinienem potraktować te testy nieco bardziej łaskawie. Bo zbliżyły się do sedna mojego ego dużo bardziej, niż chciałem to sam przed sobą przyznać.

Po kilku tygodniach nauki powróciliśmy do kontynuacji procesu autobadania w czasie ćwiczenia zwanego *Odzwierciedlenie mojego najlepszego ja* (ang. *My Reflected Best-Self* – przyp. red.). W instrukcji można było przeczytać: „Ćwiczenie z informacją zwrotną *Odzwierciedlenie mojego najlepszego ja* różni

się od innych mechanizmów przekazywania informacji zwrotnej na temat osiąganych wyników, ponieważ wyraźnie koncentruje się na zrozumieniu, w jaki sposób kluczowe składniki ujawniają się w ludzkich doświadczeniach w chwili, kiedy konstruktywnie wykorzystają ich silne strony […], zachęca to ludzi do tworzenia harmonogramów rozwojowych dla uwypuklenia ich najlepszych ja i rozszerzania ich zdolności do dodawania wartości w organizacjach. Ćwiczenie to pozwala także na zastanowienie się, w jaki sposób liderzy mogą stworzyć środowisko, w którym pozostali mogą zaangażować swoje najlepsze cechy i pracować maksymalnie wydajnie, czerpiąc ze swoich silnych stron".

Upraszczając tę hermetyczną, korporacyjno-menedżerską nowomowę, w ćwiczeniu chodziło o to, abyśmy skontaktowali się z grupą 10–20 przyjaciół i byłych kolegów i poprosili ich o przypomnienie tych momentów, w których ujawniły się nasze najlepsze cechy. Protesty były natychmiastowe i gwałtowne. „Nie, no nie ma mowy, żebym to wysłał kolegom z pracy" – powiedział Graham, flegmatyczny przybysz z Minnesoty. „I tak uważają, że MBA z Harvardu to szczyt arogancji, nie muszę ich dodatkowo prosić, aby pisali, jaki ze mnie wspaniały gość".

Ćwiczenie wymagało także, abyśmy namalowali swój autoportret, jako przykład takiej twórczości podając następujące dzieło: „Kiedy wykorzystuję swoje najlepsze cechy, jestem kreatywny. Entuzjastycznie odnoszę się do wszystkich pomysłów i kreślę śmiałe wizje. Jestem innowacyjnym budowniczym, który trwa w poszukiwaniu nowego. Nie tracę energii na myślenie o straconych okazjach lub byłych porażkach, nie odwołuję się do negatywnej energii niepewności, nie przejmuję się krytyką. Cały czas skupiam się na tym, co jest możliwe i ważne. Wykorzystuję istniejące ramy w taki sposób, aby zracjonalizować skomplikowane problemy. Zauważam rozmaite rozproszone idee i łączę je dzięki myśleniu »tak, i«. Wyciągam wnioski, które nie są oczywiste dla innych. Dzięki temu porządkuję doświadczenia w atrakcyjny sposób. Kreślę wizje i proponuję ludziom różne punkty widzenia. W tym celu używam metafor i anegdot. Anegdoty znajduję w codziennych doświadczeniach, a dzięki nim ludziom łatwiej jest zrozumieć prezentowane przeze mnie przykłady. Nowe obrazy, które następnie powstają, pomagają ludziom w podejmowaniu działań […]. Pomagam jednostkom i grupom odkrywać czarną rzeczywistość i najboleśniejsze konflikty. Wyzwalam ludzi z ich strachów, pomagam im znaleźć nowe ścieżki. We wszystko staram się

wdrożyć ideę uczciwowści, pobudzać do wzrostu i zmian".

Ciekawe, swoją drogą, jakie książki czytał w dzieciństwie autor tego tekstu. I w którym momencie postanowiono zamienić transparenty język ojczysty na tę dziwaczną nowomowę. Czy sformułowanie „wdrożenia idei uczciwości" miało kiedyś jakikolwiek sens? Oczekiwano od nas, że wyprodukujemy najbardziej korzystny obraz własnego ja, odpowiadając na następujące pytania: Jak profil twojego najlepszego ja ma się do tych wszystkich rzeczy, którymi zajmujesz się przez większość czasu? Jakie sytuacje lub jaki kontekst zachęca cię do ujawnienia swoich najlepszych cech? Co cię powstrzymuje przed pokazywaniem się od najlepszej strony dużo częściej? Jak możesz ustalić swoje życiowe priorytety, aby w jak największym stopniu, przez cały czas, wykorzystywać potencjał swoich najlepszych cech? Czy jest coś, co mógłbyś przestać robić? Czy istnieją jakieś konteksty, w których mógłbyś się umieścić, żeby maksymalnie wykorzystać swój potencjał?

Mogłem wyczuć w tym jakiś sens. Nie wystarczało mi myślenie jedynie o tym, w czym jestem najlepszy lub w jakich sytuacjach radziłem sobie najlepiej. Pożyteczne było także to, co o moich silnych stronach sądzą inni. Tak więc pewnego wieczoru, po jednym albo dwóch drinkach, usiadłem z ołówkiem w ręce i ruszyłem do bitwy. „Moje najlepsze ja ujawnia się w nowym, pełnym wyzwań środowisku, gdzie mogę zaspokoić swoją ciekawość ludzi, kultur i sytuacji. Lubię w jak najlepszy sposób wykorzystywać trudne sytuacje. Lubię możliwość bycia kreatywnym, nawiązywać kontakty z innymi na poziomie nieformalnym. Nie lubię otoczenia nadmiernie profesjonalnego czy też otoczenia z nadmiernie rozbudowanymi zasadami postępowania. Nie lubię autorytarnych struktur biznesowych. Nie lubię sytuacji, w których muszę zbyt ściśle dopasowywać się do standardów. Niezbyt dobrze nadaję się do słuchania rozkazów". Prawdę mówiąc, nie mam problemu z wypełnianiem rozkazów, ale procedura ta obudziła we mnie anarchistę.

„Staram się tak ustalać moje życiowe priorytety, abym nie musiał znaleźć się w pułapce macek jakiejkolwiek organizacji. Nie interesują mnie wyzwania związane z zarządzaniem na wielką skalę. Bardziej interesuje mnie praca w małym, nieformalnym zespole, gdzie zarówno ja, jak i otaczający mnie ludzie moglibyśmy rozwijać nasze zainteresowania. Mój potencjał najprawdopodobniej zostanie zmaksymalizowany wtedy, kiedy będę mógł wyrazić samego siebie. Nie jestem zainteresowany przeobrażeniem się w osobę władzy. Najlepiej funkcjonuję wtedy, kiedy mogę się porządnie wysypiać.

Praca, która wymaga ode mnie zaangażowania non stop, do późnych godzin nocnych, jest nie dla mnie. Potrzebuję czasu, który mógłbym spędzać z rodziną i w którym mógłbym realizować swoje zainteresowania. Byłbym bardzo niezadowolony z każdej pracy, która by mnie tego pozbawiła".

„Powinienem zastanowić się, jak poświęcać mniej czasu na wyobrażanie sobie siebie jako biznesmena, a bardziej zacząć zastanawiać się nad tym, jak zarobić na życie w inny sposób". Nie, to chyba nie jest dobry prognostyk dla kogoś, kto w szkole biznesu przeszedł dopiero jedną czwartą drogi. „Powinienem bardziej dbać o kolegów. Powinienem w mniejszym stopniu oglądać się na innych, kiedy trzeba podejmować ważne decyzje. Najlepiej poczuję się wtedy, kiedy będę mógł pomóc w stworzeniu przyjaznego środowiska pracy".

Dziewięć z dziesięciu osób, do których zwróciłem się o opinię, odpowiedziało: „To idiotyczne. Czy to naprawdę jest ci w tej szkole potrzebne?". Odpowiedziałem, żeby w takim razie nie tracili czasu. Ale jedna z tych osób nie mogła się powstrzymać.

„Otrzymałem fantastycznie trywialnego e-maila proszącego mnie w twoim imieniu o pomoc w ćwiczeniu praktycznym" – pisał Quentin, brytyjski dziennikarz, mój pierwszy szef na Fleet Street i miłośnik absurdu. „Czy to autentyk czy scenariusz dla Monty Pytona?". „To prawda", odpowiedziałem. Kilka minut później odezwał się ponownie. „Wysłałem. Pomyślałem sobie, że trochę podkręcę, żeby rozgrzać towarzystwo!"

„Od: Quentin Letts

Re: Philip Delves Broughton

Szanowny Panie Profesorze!

Dziękuję uprzejmie za e-maila. Prosi mnie Pan, abym pomógł mojemu byłemu koledze, Philipowi Delvesowi Broughtonowi, w przeprowadzeniu zadania wymaganego na Pana kursie. Jestem szczęśliwy, że mogę to zrobić, nawet mimo że my, emocjonalnie powściągliwi Anglicy, jesteśmy z reguły beznadziejni, jeśli chodzi o samoocenę – lub, jak w tym przypadku, jeśli chodzi o grzebanie się w szczegółach i szczególikach dotyczących mocnych stron charakteru naszych współbraci.

Nie jestem pewien, czy potrafię podać trzy przykłady jego najlepszego zachowania, ale poniżej podaję dwa:

Kiedy Philip był moim podwładnym w *Daily Telegraph,* brytyjskiej gazecie dużego formatu o nakładzie miliona egzemplarzy, zdarzyło się tak, że nie mogłem uczestniczyć w porannym kolegium redakcyjnym wyższej kadry

zarządzającej. Było to spotkanie, na którym ustalano listę najważniejszych artykułów dnia i to, jakimi wydarzeniami gazeta ma się zajmować. Dla takiego młokosa i żółtodzioba uczestniczenie w kolegium było nie lada wyzwaniem, wymagającym w starciu z redaktorem naczelnym (wysokim mężczyzną o wojskowym sposobie bycia i legendarnym braku umiejętności skupienia uwagi przez dłużej niż kilka sekund) sporego tupetu i bezczelnej pewności siebie. Poprosiłem swoją zastępczynię, aby poszła na kolegium zamiast mnie. Dziewczyna pobladła, chwyciła się za gardło i natychmiast stwierdziła, że bardzo źle się czuje. Z rosnącą konsternacją zwróciłem się do Philipa. »Phil? Pójdziesz za nas na kolegium?«. Odpowiedział natychmiast: »Jasne, czemu nie?«. Z tymi słowy poprawił krawat, strzepnął pyłek z marynarki i ruszył do bitwy z generalicją, jednocześnie pokonując wszystkie lęki, jakie drzemały w jego piersi. Był dzielny. Jego reakcja była natychmiastowa. Wyrwał mnie z matni. To był cały Philip – zawsze gotów wykorzystać właściwy moment i swoją życiową szansę".

Drugi przykład związany był z przyjazdem Quentina i jego rodziny do Paryża, kiedy ulokowałem ich w służbowym mieszkaniu gazety. Nie miałem pojęcia, czy którakolwiek z tych sytuacji pozwoli uwypuklić moje najlepsze ja czy nauczy mnie pracować z maksymalnym wykorzystaniem moich silnych stron. Ale dobrze było przez chwilę się wygrzać w pochlebstwach, zwłaszcza po niepewności tych pierwszych tygodni w HBS; miło było, że ktoś przypomniał mi o moich zaletach, a nie wyłącznie o niedoskonałościach. I chyba o to w tym wszystkim chodziło.

1 Jackson Pollock (1912–1956) to amerykański malarz abstrakcjonista – przyp. tłum.

Rozdział 6

Formowanie, szturmowanie, normowanie, performowanie

Piątym i ostatnim przedmiotem pierwszego semestru były finanse, które zaczęliśmy dopiero od czwartego tygodnia. Chociaż trochę liznąłem tego tematu w czasie kursu *podstaw analizy biznesowej*, czułem się żałośnie nieprzygotowany. Kilka razy jeszcze przejrzałem wszystkie kazusy z podstaw analitycznych, przygotowując i weryfikując podsumowania, ale na zajęciach z rachunkowości i TOM zrozumiałem, jak proste były zadania z mojego kursu przygotowawczego, jeśli chodzi o ilość liczb i wykorzystanie Excela. Zrozumiałem też, jak bardzo odstaję od reszty – słyszałem, jak niektórzy opowiadali sobie kawały na temat excelowskich skrótów i makr – czyli sposobie programowania niektórych klawiszy w taki sposób, aby zadawały komputerowi najczęściej powtarzające się obliczenia. Ja byłem od makr oddalony o miliony lat świetlnych; z moim ołówkiem i odciskami na palcu wskazującym (od stukania w kalkulator) byłem jak rzemieślnik, którego z manufaktury przeniesiono do nowoczesnej fabryki.

Dodatkowo niepokoił mnie fakt, że miałem bardzo mgliste pojęcie o finansach. Wiedziałem, że chodzi tu o kupowanie i sprzedawanie, o liczby; o to, że wielu moich znajomych „robiło w finansach". Wiedziałem, że istnieją firmy świadczące usługi finansowe, które łupią mnie za każdym razem, kiedy korzystam z bankomatu, oraz finansiści, którzy noszą dobrze skrojone garnitury i designerskie okulary, i których najczęściej można spotkać w takich miejscach, jak londyńskie City czy Genewa, kiedy handlują długiem i akcjami, pobierając prowizje za wszystko, czego dotkną. Na drabinie społecznej ludzie ci znajdują się trochę wyżej niż księgowi – mniej więcej na tym samym poziomie, co prawnicy. Chwilami są tak potężni jak politycy; a przedsiębiorcy traktują ich podejrzliwie, na granicy potępienia. Okazało się, że w finansach chodzi tylko o jedno: wycenę. Jak wyceniasz dane aktywa? Z tego prostego pytania wynikają pozostałe. Ile powinienem za to zapłacić? Co zaakceptuje właściciel? Jak powinienem zapłacić? Gotówką czy kredytem? Jak zwiększyć wartość już posiadanych aktywów? Kiedy najlepiej je sprzedać? Na jakie ryzyko narażona

jest wartość moich aktywów? Co mogę zrobić, żeby to ryzyko ograniczyć? Ale wszystkim możesz się zająć dopiero wtedy, kiedy już coś wycenisz.

Finansów, a dokładnie finansów cz. 1, uczył nas nie kto inny, jak Rick Ruback, sarkastyczny szef *Programu Obowiązkowego*. Na pierwszych zajęciach zajęliśmy się Butler Lumber Company. Opis kazusu zajmował trzy strony – dwa wykresy, bilans i rachunek wyników. Butler Lumber była niewielką firmą z północnego wybrzeża Pacyfiku, sprzedającą materiały budowlane. Szybko rosła i przynosiła zyski, ale wciąż brakowało jej gotówki. Pierwsze pytanie, jakie zadał nam Ruback, brzmiało: „Podoba wam się ten biznes?". Do odpowiedzi wyrwana została Shelly, kobieta po dwudziestce pracująca w Home Depot. Shelly siedziała wpatrzona w swoje notatki, najwyraźniej mając nadzieję, że padnie na kogoś innego. Oczywiście, że padło na nią. Przed wybraniem ofiary profesorowie przeglądają biogramy studentów, aby wybrać osobę najlepiej pasującą do danego kazusu. Tutaj chodziło o materiały budowlane, więc kto mógłby być lepszy od pracownicy Home Depot? Jeśli bohaterem kazusu był absolwent Browna, to na pewno do odpowiedzi zostałby wezwany absolwent tejże uczelni. Jeżeli chodziło o wydawnictwo czy redakcję, mogłem być pewien, że padnie na mnie.

„Tak" – powiedziała, biorąc się w garść. „Wygląda na to, że jest to dobry biznes. Bank uważa, że właściciel wykazuje się rozsądkiem, a firma chyba się rozwija".

„Więc gdybyś była jego bankiem, to pożyczyłabyś mu więcej pieniędzy?"

„Hmmmm, tak, chyba tak"

„Dlaczego?"

Shelly skrzywiła się i położyła ręce na biurku.

„Po rachunku wyników widać, że zyski rosną. Koszty operacyjne są pod kontrolą. Mają stabilną bazę klientów". Przerwała na chwilę, a Ruback zaczął dopytywać się o liczby i wskaźniki. Shelly trzymała się przez niemal dziesięć minut, aż w końcu wyczerpało jej się paliwo. Ruback zwrócił się do pozostałych. Okazało się, że firma Butler Lumber popełniała błąd typowy dla małych, rozwijających się firm. Źle zarządzała gotówką. Klienci mieli 30 dni na zapłacenie rachunków, ale w tym czasie firma sama musiała płacić rachunki, na przykład dostawcom, niezależnie od tego, czy towar już został sprzedany lub czy klient uregulował swoje zobowiązania. Aby pokryć lukę czasową między zapłatą dla dostawców a uzyskaniem zapłaty od klientów, firma pożyczała pieniądze z banku. Firma rosła, a wraz z nią rosła jej zależność od bankowych

pożyczek. W miarę jak stawała się bardziej zależna od banku i od warunków kredytowych dostawców, w coraz większym stopniu traciła zniżki oferowane klientom tychże dostawców za płacenie w terminie.

Okazało się, że firma Butler Lumber to wcale nie był taki dobry biznes. Jej cykl konwersji gotówki – czyli okres między terminami zapłaty jej zobowiązań a terminami otrzymania swoich należności – był kompletną porażką, tym większą, im większą stawała się firma. Zjawisko to, jak mieliśmy się dowiedzieć, nazywa się luką płynnościową. Zamiast pożyczać coraz więcej z banku, firma powinna ograniczyć swoją szczodrość wobec klientów i wcześniej regulować swoje zobowiązania wobec dostawców.

Moje osobiste doświadczenie związane z zarządzaniem gotówką zdobyłem jako student przedostatniego roku, kiedy to chronicznie brakowało mi pieniędzy. Aby kupić jedzenie, kiedy moje konto już świeciło pustkami, w pobliskim pubie wymieniałem czeki na gotówkę. A pub za każdy czek pobierał funta prowizji. Nie tylko płaciłem lichwiarską prowizję, ale jeszcze musiałem wypisywać czek na kwotę dużo wyższą, niż faktycznie potrzebowałem. W końcu bank sam do mnie zadzwonił, a ja musiałem błagać o przedłużenie kredytu. I tak to się toczyło. Najgorsze było to, że im bardziej chciałem poprawić sytuację, tym było gorzej. Na początku każdego semestru ta część mojego kieszonkowego, która szła na spłacenie długów z poprzedniego semestru, coraz bardziej rosła – aż do ostatniego roku studiów, kiedy do banku powędrowały wszystkie moje pieniądze i rozpocząłem naukę bez grosza przy duszy. Musiałem posypać głowę popiołem, przywdziać pokutną szatę i udać się na kolanach do pana Lestera z Midland Bank, żeby ratował moją karierę uniwersytecką. Dopuściłem do tego, aby mój cykl konwersji gotówkowej coraz bardziej się ode mnie oddalał.

Jedną z firm, które po mistrzowsku opanowały zarządzanie cyklem, był Dell – do tego stopnia, że kiedy studiowałem, czyli w roku 1996, ze swojej umiejętności zarządzania gotówką zrobił główną przewagę konkurencyjną. Kiedy inni po prostu robili komputery, składowali je w magazynach i wysyłali do sklepów, gdzie klienci mogli te komputery kupić albo nie, Dell najpierw czekał na zamówienie i pieniądze, a dopiero potem robił komputer. Kiedy konkurenci podejmowali ryzyko, produkując komputery, które mogły się zestarzeć jeszcze zanim dotarły do sklepów, Dell nigdy nie zrobił komputera, którego ktoś wcześniej wyraźnie nie zamówił. Oczywiście, aby móc sobie na takie funkcjonowanie pozwolić, Dell potrzebował dużo sprawniejszej linii

produkcyjnej, którą oczywiście zbudował. Musiał mieć w pełnej gotowości i części, i moce produkcyjne, aby je uruchomić z chwilą otrzymania zamówienia – i miał. Potrzebował dokładnych prognoz dotyczących potrzeb i wymogów klientów, których dostarczali mu sprzedawcy. Jak powiedział sam Michael Dell, „chodzi nam o skrócenie czasu i zmniejszenie zasobów potrzebnych na zaspokojenie potrzeb klientów".

Zapasy, jak wciąż się uczyliśmy, to w biznesie bardzo brzydkie słowo i im mniej ich masz, tym lepiej. Jak na firmę produkującą komputery i podobnie skomplikowane produkty, która w dodatku obiecywała ich dostarczenie w ciągu jednego lub dwóch dni po otrzymaniu zamówienia, Dell nie miał prawie żadnych zapasów. Gdyby tylko Butler Lumber miał tyle szczęścia. Uzyskany w ten sposób efekt gotówkowy oznaczał, że kiedy konkurencja Della topiła pieniądze w produkt, którego kupna przez klientów nie mogła być pewna, Dell dostawał procenty od pieniędzy, których nie wydawał na trzymanie zapasów. To oznaczało dodatkowe miliony dolarów zysku netto i zwiększało wartość firmy.

Jeśli w finansach chodzi wyłącznie o wycenę, to jedynym sposobem określenia wartości aktywów jest zrozumienie, ile gotówki te aktywa generują. Ludzie czasami starają się zbagatelizować tę sprawę, używając rozmaitych dziwnych terminów, takich jak „wartość niematerialna" czy „wartość synergii", ale jedyne, co się naprawdę liczy, to gotówka. Bez gotówki znajdziemy się w takiej samej sytuacji jak Butler Lumber – wydaje ci się, że się rozwijasz, a tak naprawdę jesteś jedynie czymś w rodzaju kredytowego narkomana błagającego o zastrzyk krótkoterminowej gotówki. Z gotówką możesz zostać Dellem i na trampolinie zielonych odskoczyć od rywali na kilka długości.

Ale sama tylko wiedza o tym, ile gotówki generują wasze aktywa, nie wystarczy. Chciałbyś wiedzieć, ile gotówki wygenerują w kolejnych latach. Jeśli dzisiaj zainwestuję 100 dolarów, to ile gotówki wróci do mnie za dziesięć lat? A może lepiej zainwestować w coś innego? Przez resztę semestru kurs finansów miał być poświęcony temu jednemu zadaniu: prognozowaniu przepływów gotówkowych. To były podstawy wyceny i chociaż brzmiały dość prosto, to okazały się prawdziwą bestią.

Słowo „przywództwo" atakowało nas niemal z każdego miejsca HBS. Kiedy kluby studenckie szukały kandydata na „organizatora eventów" lub „koordynatora wystąpień", podkreślały, że to dużo więcej niż praca. To szansa „przywództwa". Każde stanowisko w klubie, nieważne jak proste, opatrzone

było tytułem wiceprezydenta. Skoro jednak pewnego dnia wszyscy mieliśmy się stać częścią rosnącej amerykańskiej klasy wiceprezydentów, to dobrze było już teraz zacząć się przyzwyczajać się do wagi tytułu. W naszej sekcji mieliśmy wybory na stanowiska od prezydenta, przez przedstawiciela sportowego i przedstawiciela absolwentów aż po przedstawiciela międzynarodowego, z dziesięcioma czy jedenastoma przedstawicielami pośrodku. To była część procesu nazwana przez szkołę zrobieniem naszej własnej sekcji. Wyglądało na to, że w HBS każdy może być jakimś przywódcą.

W czasie przygotowań do kolejnych wewnętrznych wyborów kierownik naszej sekcji powiedział, że możemy rządzić sekcją tak, jak na to mamy ochotę. A potem kazał nam przeanalizować kazus dotyczący grupy, której dwóch członków powiesiło plakat z Britney Spears. Niektórzy uznali plakat za obraźliwy, inni – że nie chodzi tu o plakat, ale o wolność wypowiedzi. Przeprowadzono głosowanie, w którym ponad połowa uznała, że plakat może pozostać. Po burzliwej dyskusji w naszej własnej sekcji zdecydowaliśmy, że najważniejszą rzeczą jest stworzenie otoczenia przyjaznego procesowi uczenia się.

Kandydaci i kandydatki na przywódcze stanowiska w naszej sekcji musieli, w formie przemówień, wygłosić swoje programy wyborcze. Ich jakość była bardzo różna – od kandydata na drugiego Marina Luthera Kinga po nieszczęśnika, który był tak zdenerwowany, że tylko stał przy biurku, międląc notatki – on wybory przegrał już w tym momencie. Jeden ze studentów wykonał własny utwór rapowy, w którym powiedział, że chce być przedstawicielem do spraw rekrutacji – pracy, która wiązała się z rozsadzaniem po salach kandydatów i nowo przyjętych studentów. Z dwóch głównych kandydatów na prezydenta jeden mówił o sekcji jak o rodzinie. Ostateczny zwycięzca, Brian, obiecał, że pozna każdego i każdą spośród nas i że dopilnuje, abyśmy do końca życia byli razem.

Któregoś dnia w czasie przerwy na lunch odwiedził nas dziekan Clark. Od razu stało się jasne, skąd wziął się obecny wizerunek HBS. Dziekan był skupiony i wciąż mówił o misji HBS polegającej na kształceniu liderów, którzy zmienią świat. Mówił o transformacyjnym doświadczeniu HBS tak, jak gdyby był to rodzaj religijnego objawienia. Widać było, że przemówienie to wygłaszał dziesiątki razy w miesiącu, ale robił to w taki sposób, że wszystko brzmiało świeżo i odkrywczo. Towarzyszyło mu kilku przedstawicieli uczelnianych władz – cała grupa przypominała członków politbiura w czasie wystąpienia sekretarza.

Mormoni z naszego roku znali Clarka dużo lepiej niż większość z nas, a to dzięki wspólnej religii. Dowiedziałem się od jednego z nich, że na spotkaniu Klubu Mormonów Clark wyjawił sekret swojego sukcesu: całe swoje życie sprowadził do czterech rzeczy: pracy, rodziny, wiary i golfa. Jako nauczyciel akademicki przychodził do pracy o świcie i poświęcał się jej w ciszy aż do lunchu. Dopiero wtedy zaczynał istnieć dla świata – oddzwaniał na telefony, odpowiadał na listy. W soboty grywał w golfa, a niedziele spędzał w kościele, z rodziną. Taka dyscyplina zapewniła mu przywódcze stanowisko w szkole.

Clark zachęcił nas do zadawania pytań, więc natychmiast w górę powędrowało kilka rąk. Pierwsze dotyczyło miejsca HBS w medialnych rankingach szkół biznesu. Właśnie pojawił się ranking *The Wall Street Journal*, który umieścił Harvard na pozycji 13. Miejsca pierwsze i drugie zajmowały szkoły biznesu University of Michigan i Carnegie Mellon. Tak niska pozycja Harvardu w rankingu wynikała częściowo z negatywnych opinii kadrowców, którzy w sondzie gazety określili posiadaczy dyplomów MBA z Harvardu jako „aroganckich", przekonanych, że „wszystko im się należy", i mających „problemy z ego". Clark odpowiedział, że traktuje te rankingi poważnie, ale bez przesady. Nie chciał się nad tym rozwodzić, mógłby mówić bez końca, a mimo to perorował przez 15 minut. Gdyby przeanalizować wyniki wszystkich rankingów z ostatnich dziesięciu lat i wyliczyć średnią, zauważał, to Harvard był zdecydowanie na szczycie. Na temat tego konkretnego sondażu powiedział, że „sami powinniśmy się zastanowić, jakie są pytania, na które lista ta jest odpowiedzią". Sonda *WSJ* przeprowadzona była wśród osób zajmujących się rekrutacją pracowników, z których wielu uznało, że pozyskanie do pracy absolwenta HBS jest trudne. Ludzie z MBA z Harvardu, mówił, często mają do wyboru kilka ofert, wiele firm jest rozczarowanych i daje wyraz swojej frustracji w wywiadach dla gazet.

Clark przyznał, że jednym z dwóch największych wyzwań jest zmiana wizerunku absolwentów HBS jako nadętych palantów – chociaż może używa się trochę innych określeń – i zachęcenie do przyjmowania jak najbardziej różnorodnej grupy ludzi, tak aby pokazać potencjalnym studentom, jak bardzo przyjazna jest HBS. Jedną z najczęstszych reakcji studentów po ich pierwszym miesiącu w HBS, mówił, jest odkrycie, jak inni są tutaj ludzie w porównaniu z tym, co sobie wcześniej wyobrażali. Kiedy już doszedłem do siebie po doświadczeniu z Crimson Greetings, musiałem przyznać mu rację. HBS to sympatyczne miejsce. Od czasu do czasu z innych sekcji wyciekają mrożące

krew w żyłach historie o rekinach chcących poniżyć kolegów czy o kłótniach o normy i standardy. Nie darzyłem sympatią Misty, która każdego poranka wkraczała do sali wykładowej z okrzykiem „Czołem, żołnierze!". Ale Misty była wyjątkiem. Pozostali w sekcji nie mogli być milsi. Jeśli nie rozumiałem czegoś, o czym dyskutowano w sali, zawsze znalazł się ktoś, kto pomógł mi to zrozumieć. Ale byłem nieco odizolowany od reszty. Moje dni ograniczały się do chodzenia na zajęcia, studiowania, powrotu do domu, żeby zobaczyć się z Margaret i Augiem, znowu do studiowania i wreszcie snu.

To był zwykły widok z nieco oddalonego miejsca. Ci wszyscy, którzy mieszkali blisko serca sekcji, zauważali pomruki. Loża Szyderców szybko zrobiła się bardzo złośliwa, wciąż biorąc na cel kilka tych samych osób, które albo za dużo mówiły, albo na rozmaitych imprezach robiły z siebie idiotów. Nie można było przecież narzekać, biorąc pod uwagę presję grupy na bycie śmiesznym i zabawnym. Jeden student, Hindus, z którego wciąż się nabijano ze względu na jego nic niewnoszące wtręty do dyskusji, teraz pakował się i wychodził z Sali, zanim jeszcze Loża Szyderców zaczynała swoje cotygodniowe przedstawienie. „Nie muszę znosić tego gówna" – powiedział mi później, kiedy wpadliśmy na siebie w stołówce. „Nie rozumiem, dlaczego musimy dzień po dniu być skazani na tych samych ludzi. Jeden z Loży podszedł do mnie w tym tygodniu i powiedział, że jeśli znowu zabiorę głos, to mnie przygwoździ do ławek Loży. Nie chcę tego".

Niedługo potem podskórne niezadowolenie z kierunku, w jakim poszła sekcja, zaczęło się stawać coraz bardziej widoczne. Pewnego razu Ted Fallows, poważny geniusz finansowy z Luizjany, który był naszym przedstawicielem do spraw edukacyjnych – czyli łącznikiem między grupą a profesurą – poprosił nas, aby po zajęciach wszyscy na chwilę zostali. Ted nadawał się do swojej roli idealnie, ponieważ przejawiał taką samą empatię i surowość, kiedy na jego drodze pojawiał się jakiś nonsens. „Były skargi na zabawę w słowo wytrych" – powiedział. Gra została zaproponowana podczas seansu Loży w poprzednim tygodniu. Chodziło o wręczenie nagrody każdemu, kto w czasie wypowiedzi na zajęciach wtrąca pewne typowe dla siebie sformułowania. Wybranym zwrotem było „jak mawiał mój ojciec" oraz „jako przyszli liderzy biznesowi". Zabawa była głupia, ale nieszkodliwa. Na następnych zajęciach z TOM, w czasie dyskusji na temat znaczenia praktyki dla efektywnego działania maszyn, były pracownik firmy farmaceutycznej podniósł rękę i powiedział: „Jak mawiał mój ojciec, więcej praktyki to więcej szczęścia". W całej sali podniosły się głowy,

wszyscy tłumili śmiech. Nawet Zeynep wyczuła, że dzieje się coś dziwnego. Ale pracownika farmacji natychmiast przebił inny student, pracownik firmy przeładunkowej z Florydy, któremu udało się użyć „jako przyszli liderzy biznesowi" na dwóch osobnych zajęciach. Ted powiedział, że usłyszał od kilkorga studentów, że możemy wpakować się w kłopoty. Loża zagrzmiała. Rodger, jeden ze starszych studentów, który w wolnych chwilach między zajęciami wciąż kierował swoją firmą technologiczną, powiedział, że musimy znaleźć równowagę między dowcipkowaniem we własnym gronie a odpowiedzialnością. Afroamerykanka Annette, była bankierka inwestycyjna z Nowego Jorku, wybuchła. Było to dość niespodziewane, ponieważ aż do tej chwili była bardzo cicha i opanowana, rzadko się odzywała. „Dlaczego jesteśmy traktowani jak dzieci, dlaczego narzuca się nam te wszystkie zasady i regulacje?" – krzyczała. „Dlaczego profesorowie muszą być tacy dziecinni? Naprawdę muszą przerywać i patrzeć na tego, kto się spóźni? A potem wyrywać tę osobę do odpowiedzi? Nie przyjechałam tutaj po to, żeby mnie traktowano jak krnąbrną uczennicę".

Eric, szycha z agencji reklamowej, podkreślił, że najwyraźniej sala wykładowa nie jest aż tak bezpiecznym miejscem, jak się wydawało, skoro nie usłyszeliśmy tego wszystkiego od kogoś, kto się skarżył na zabawę w słowo wytrych. Wreszcie odezwał się dwudziestotrzylatek z Arkansas, jeden z najmłodszych w grupie. Powiedział, że nie przejmuje się oficjalnymi sankcjami, ale ta zabawa go rozprasza. Po tym, jak padnie słowo wytrych, przez jakieś 30 sekund nie słyszy nic innego.

Ponieważ mowa była o zasadach, rękę podniosła Misty. Denerwowała ją duża liczba spóźnialskich lub wychodzących do toalety. Gurinder, informatyk z Indii, powiedział, że jesteśmy dorośli i jeśli ktoś się spóźnia na zajęcia, to jego problem. Ted dodał, że profesorowie zauważyli, jak często chodzimy w czasie lekcji do łazienki, i powiedzieli mu, że to już wyrwało się spod kontroli. Misty rozkwitła. Na początku semestru Easty powiedział, że za każdym razem, kiedy ktoś wychodzi do łazienki, odejmuje 90 sekund lekcji całej sekcji. Wynik ten uzyskał, dodając 30 sekund, jakie zajmuje wyjście z sali, do 30 sekund traconych na wejście i mnożąc przez liczbę studentów w sekcji. Założył, że nikt nie jest w stanie się skoncentrować, jeśli ktoś inny wychodzi na siusiu. „Jeżeli ktoś musi wyjść, to musi wyjść"– burknął Gurinder. „Nie będziemy przecież ustalać w tej sprawie jakichś przepisów". Bob zainterweniował: „Wszystkim pracują nerki. Ale tam, skąd pochodzę, przychodzi się na czas, a wcześniej idzie

się do toalety". Gurinder odparował: „Nie jesteśmy w wojsku". Żołnierze z naszej grupy żachnęli się, a na twarzy Misty zamiast uśmiechu pojawił się wściekły grymas.

Już później natknąłem się na Shelly, byłą pracownicę Home Depot wywołaną do odpowiedzi przez Rubacka. Została wybrana na przedstawicielkę Inicjatywy na rzecz Przywództwa i Wartości. Jej praca obejmowała przekazywanie nam informacji z działań i postępów Inicjatywy oraz proponowanie sposobów pobudzenie zachowań przywódczych i rozprzestrzenianie wartości w naszej sekcji. U niej w firmie grupy przechodziły przez cztery fazy: „formowanie, szturmowanie, normowanie i performowanie". „Najwyraźniej jesteśmy w fazie szturmowej"– powiedziała. Kiedy razem z Bo wracaliśmy tego dnia do domu, skonkludowaliśmy, że trudno musi być komuś przyjść tutaj wprost z wojska – gdzie wszystko jest zunifikowane hierarchią, gdzie każdy punkt porządku i dyscypliny jest skodyfikowany, a jeśli ktoś go kwestionuje, to sprawa może trafić do wyższej instancji – do tego luzackiego świata szkoły biznesowej, pełnej agresywnych informatyków z Indii i sarkastycznych angielskich dziennikarzy. Misty tego nienawidziła.

Niedługo potem znalazłem w mojej skrzynce na listy kartkę papieru. Było tuż po lunchu i po budynku Spanglera kręciło się wielu studentów, którzy też sprawdzali swoją pocztę. Staliśmy zatem wzdłuż korytarza, pochłonięci tym, co znaleźliśmy. Był to list od członka rocznika 2005, zaadresowany do wszystkich studentów. Zaczynał się od ogólników na temat transformacyjnego doświadczenia HBS i tego, w jaki sposób autor przekonał się o znaczeniu odpowiedzialności. Przed HBS, pisał, większość z nas nie brała na siebie większej odpowiedzialności oprócz troszczenia się o samych siebie i może o najbliższych. Nie dotyczyło to co prawda większości ludzi, z którymi do tej pory miałem do czynienia, ale niech będzie. Jako liderzy biznesowi, pisał, będziemy musieli zmierzyć się z dużo większym zakresem odpowiedzialności. „Nie będziemy już szeregowymi pracownikami banku inwestycyjnego XYZ lub firmy konsultingowej" – zwracał uwagę. „Nie będziemy już pracować w różnych firmach nie więcej niż po dwa lata, traktując szkołę biznesu jak bezpieczne schronienie. Dla absolwentów HBS życie pociąga za sobą władzę, przywództwo i sukces". HBS dała mu „podwyższoną samoświadomość". Wyzwolony ze stugodzinnego tygodnia pracy był w stanie skoncentrować się na poważnych pytaniach; na tym, co ma dla niego znaczenie i co dalej zrobi z własnym życiem. Dalej pisał o swoim kompasie moralnym, który szkoła

ponownie wyregulowała. Wreszcie doszliśmy do sedna. W ubiegłym roku, tuż przed Bożym Narodzeniem, za dużo wypił na imprezie z okazji ukończenia semestru i uczestniczył w „pożałowania godnym incydencie związanym ze zniszczeniem mienia" w jednym z budynków mieszkalnych na terenie kampusu. Tej nocy jego kompas moralny zwariował, a jemu bardzo jest z tego powodu przykro. Doświadczenie to zmusiło go do ponownego przemyślenia wartości dyskusji na tematy etyczne, jakie prowadzone są w HBS. Jeśli on sam mógł tak łatwo zboczyć z wybranej drogi, to być może nie należy tak cynicznie odnosić się do dyskusji na temat wartości. On zdał sobie sprawę, ile jeszcze pracy przed nim, zanim wreszcie zrozumie, kim jest naprawdę.

Ewidentnie to szkoła poprosiła autora o napisanie i rozdystrybuowanie tego listu wśród wszystkich studentów. Współczułem mu. List przypominał mi oświadczenie nagrane przez ofiarę porywaczy. Wiecie, taką scenę, w której porwany siedzi między zardzewiałym kaloryferem i doniczką ze zwiędłą rośliną, w ohydnej bluzie, i czyta wcześniej przygotowane oświadczenie. Dziękuje porywaczom za to, że go dobrze traktują, i mówi, że fundamentalistyczna organizacja terrorystyczna jest przedstawiana w niesprawiedliwie złym świetle, a widz co jakiś czas może dostrzec na ścianie cień kałacha. Przestępstwo autora, jak mi potem wyjaśnił Bo, polegało na tym, że wracał po pijanemu z imprezy i nasikał pod drzwiami sąsiada. Dwa miesiące temu wyłbym ze śmiechu, ale teraz moje cyniczne ja wiło się w agonalnych spazmach. Śmianie się z takich rzeczy nie wydawało się już w porządku. To poważna sprawa. Przywództwo. Podstawowe wartości. Transformacja. Nie obsikiwać cudzej własności. Być szczerym przed samym sobą.

Pokazałem list Margaret, która przeczytała go, stojąc przy szafce kuchennej. Nie reagowała, dopóki nie doszła do „pożałowania godnego incydentu związanego ze zniszczeniem mienia".

„Co on zrobił?"

„Bo mówi, że nasikał pod drzwiami sąsiada".

Margaret czytała dalej. Kiedy skończyła, odłożyła list na szafkę i popatrzyła mi prosto w oczy.

„Wiesz co, to wariaci. Dlaczego oni wszyscy myślą, że będą przywódcami? Kto chciałby, żeby komukolwiek przewodzili?"

„Wiem, wiem" – powiedziałem. „Boję się tylko, że kiedy przestanę rozpoznawać wariatów, to sam stanę się jednym z nich".

„Tak, to coś, czego warto się bać".

Szybkimi krokami zbliżały się nasze pierwsze egzaminy śródsemestralne z TOM i finansów, a dla HBS wyzwaniem było przekonanie 900 osób niezdolnych do tego, aby jakikolwiek egzamin potraktować niepoważnie, aby tego właśnie zbyt serio nie brali. Wylecieć z HBS było prawie niemożliwe. Jeśli tylko się pokazałeś, nawet nie będąc w stanie niczego sensownego powiedzieć, to profesorowie i tak w końcu coś z ciebie wycisną. Jeśli cały czas jesteś wśród najsłabszych 10 proc. z każdego przedmiotu, to otrzymujesz ostrzeżenia, pomoc i każdy rodzaj wsparcia, który ma cię tu zatrzymać. Żeby wylecieć, musiałbyś w ogóle przestać chodzić na zajęcia.

A mimo to im bliżej było egzaminów, tym bardziej energiczne działania podejmowała sekcja, delegując studentów, którzy najlepiej znali przedmiot, do pomocy tym, którzy znali go najsłabiej. Nasze skrzynki e-mailowe pękały w szwach od prezentacji w Power Poincie z „kluczowymi punktami", podsumowań, wszystkiego, co miało nas przeprowadzić przez testy, których wyniki miały stanowić 20 proc. końcowej oceny. Zeynep usiłowała przekonać nas, abyśmy się za bardzo nie gorączkowali, ale na próżno. Eddie Riedl narysował wykres w kształcie dzwonu, aby pokazać sytuację studentów w szkole biznesu. „Studenci HBS są w oddalonej, prawej części krzywej, to ci najzdolniejsi, którzy najprawdopodobniej odniosą sukces" – wyjaśnił. „Nawet jeśli będziemy na samym końcu rocznika w HBS to i tak będziemy lepsi od większości absolwentów MBA" – powiedział. Ale znów, to egzaminy, będzie presja, więc co możecie poradzić?" – rzekł zrezygnowanym głosem, wzruszając ramionami.

W nocy przed egzaminem z TOM dostałem od studenta z innej sekcji e-maila z sześciostronicowym podsumowaniem kursu. W skrzynce były nazwiska dziesiątków adresatów, ale nie było na niej niemal nikogo z sekcji A. Bez wahania przesłałem e-maila do całej sekcji, natychmiast otrzymując odpowiedzi w rodzaju „dzięki" lub „już to mam". W ciągu pięciu minut przyszedł e-mail adresowany do nas wszystkich, od Misty:

„*Drodzy koledzy,*

Doceniam chęć niesienia pomocy, ducha współpracy oraz chęć zapewnienia, że do wszystkich dotarła przesłana informacja. Ale wydaje mi się, że jesteśmy niebezpiecznie blisko przekroczenia granicy dzielącej to, co jest akceptowane i wyznaczone zasadami postępowania, od tego, co akceptowalne nie jest (o ile już tej granicy nie przekroczyliśmy). Elektroniczna dystrybucja notatek wśród wszystkich studentów to już chyba dzwonek alarmowy, przynajmniej w mojej opinii.

Otwieram dyskusję…

A z innej beczki – miłej nauki. Do zobaczenia rano.

Misty".

Nie brałem pod uwagę możliwości, że moje działania naruszają zasady postępowania. Po prostu chciałem być w porządku. Następnego dnia, jeszcze przed zajęciami, student z naszej sekcji, z którym nigdy do tej pory nie rozmawiałem, były analityk z funduszu *hedgingowego*, podszedł do mnie i powiedział: „Dzięki za przesłanie tych notatek. A ta kobieta jest nienormalna". Tak, jak obiecywano – nie było żadnych niespodzianek. Było dwadzieścia pytań z odpowiedziami do wyboru. Znalazłem się w górnych 20 proc. z TOM i w środkowych 60 proc. z finansów. Miło było zobaczyć, że moja walka z liczbami przynosi efekty.

Aby trochę rozładować śródsemestralny stres, kluby Australijczyków i Nowozelandczyków zorganizowały jedną z największych imprez w kampusie, bal Priscilla. Mężczyźni mieli się przebrać za kobiety, a kobiety za dziwki. Wstęp – 120 dolarów od osoby. Ponieważ żyliśmy z Margaret z pożyczek i nie kręciły nas takie przebieranki, postanowiliśmy z imprezy zrezygnować. Ale zabraliśmy Augiego na biforek, który zorganizowała moja sekcja. Szkocki doktor w białym boa i czarnej peruce przebrany był za Virginię Woolf. Inny, ubrany w gotycką czarną skórę, miał w nosie kolczyki, kolejny kolega miał na sobie skąpy kostium Heidi i damską bieliznę, której nie udało się przysłonić okazałych jąder. Francuz Vincent, który wcześniej przysięgał, że będzie „najpiękniejszą kobietą" na balu, przybył przebrany za Marilyn Monroe. Misty miała na sobie różową perukę i obcisły skórzany gorset, z którego wylewały się jej obfite piersi. Pomyślałem, że chyba powinienem zasłonić Augiemu oczy – gdyby wyszła na ulicę, nikt nie miałby wątpliwości, że jest prostytutką.

Rozdział 7

Beta i dalej

Stoję na skraju Granicy Efektywnej. Dalej jest tylko ciemność. Widzę mrugające światełko krańcowego ryzyka i krańcowego wynagrodzenia. A pode mną rozciąga się Droga Mleczna nieprzemyślanych inwestycji. Granica Efektywna wygina się w łuk, jak ten w ręce Strzelca, ale ja trzymam się ostro opadającej stycznej, obcasy wbijam głęboko w lód. Daleko za mną unosi się czyste, nadające się do oddychania, powietrze inwestycji wolnych od ryzyka. Ale ja wybrałem maskę tlenową i wspinaczkę jeszcze wyżej. Bolą mnie stopy i płuca, nerwy mam napięte jak postronki, napędza mnie jedynie wiara w religię zwaną dywersyfikacją i nadzieja, że uda mi się kiedyś znaleźć idealną równowagę między ryzykiem i wynagrodzeniem.

„Mówimy na to OCRA. To moje ulubione warzywo" – moją zadumę gwałtownie przerwał przenikliwy głos Rubacka. Miły człowiek i wybitny profesor. Ale dla mnie, finansowego ignoranta, oznacza on śmierć. Śmierć w złym dniu, z zimnym szkieletem i świerzbem na pelerynie. Ruback sprawił, że gwałtownie zatęskniłem za czymś innym niż tylko metoda kazusów. To były elementarne, praktyczne i łatwe do nauczenia rzeczy z dziedziny finansów. Potrzebowałem tylko prostego wykładu, który pomógłby mi je zrozumieć. Dla tych w sekcji, którzy studiowali finanse, a potem pracowali w tym zawodzie, tematyka finansów cz. 1 to bułka z masłem. Dla innych, nowicjuszy w tej dziedzinie – rozpoczęcie nauki fizyki od E=mc2 przy jednoczesnej próbie zrozumienia podstawowych praw mechaniki na przykładzie muchy.

Na początku każdych zajęć Ruback kilka minut poświęcał na wygłoszenie panegiryku na cześć Boston Red Sox – drużyny, która była na najlepszej drodze, aby po raz pierwszy od 86 lat wygrać World Series. Niewiele to co prawda mówiło przynajmniej jednej trzeciej studentów – tych, którzy nie pochodzili ze Stanów. Ale kiedy przeszliśmy do liczb, nagle sprawy Red Sox stały się całkowicie zrozumiałe. Dla Rubacka teorie i meandry finansów musiały lśnić blaskiem kryształu – czystym, nieskomplikowanym i idealnie logicznym. Jak ktoś mógłby tego nie zrozumieć? Kiedy zadawał pytanie, stawał pośrodku sali i wyglądał na oniemiałego i rozczarowanego. Kilka osób,

wystarczająco odważnych, aby zaryzykować zgłoszenie się do odpowiedzi, podnosiło ręce. Ale dyskusje dryfowały. Szliśmy po omacku, we mgle, wciąż szukając czegoś rozpoznawalnego: pnia drzewa, kamienia, czegoś, co dałoby nam poczucie miejsca tutaj, na Granicy Efektywnej. Nic z tego.

Była dopiero 9.30 rano, a ja już byłem zagubiony. Prawdę powiedziawszy, to od przypadku Butler Lumber nie byłem nawet pewien, czy wiem, gdzie jestem. Sześć tygodni nauki w HBS, a ja wciąż na zajęciach Rubacka siedzę jak na tureckim kazaniu. Inni go pewnie słyszeli, ale nie ja. Czułem się jak niedźwiedź grizzly stojący nad górskim potokiem, patrzący na hasające pod wodą rybki. Wsadzam łapę do wody, żeby złapać jedną z nich, ale nic z wody nie wyciągam. I tak raz za razem – wciąż nic. Od czasu do czasu wydaje mi się, że jednej z nich dotknąłem – zdyskontowane przepływy gotówkowe! – ale w międzyczasie odpłynęło mi dziesięć pozostałych.

Przez pierwszych 20 minut każdych zajęć wiedziałem, gdzie jestem – czułem zarys problemu, który próbowaliśmy rozwiązać. Ale kiedy zaczynało się skrzypienie kredy na tablicy, grunt usuwał mi się spod nóg. Był koniec października, chociaż w naszej sali wykładowej bez okien nic zupełnie na to nie wskazywało. Powietrze było ciężkie od koncentracji, konsternacji i wątłego zapachu jajecznicy codziennie przynoszonej przez studenta, który ostatnio przeszedł na dietę Haya – żadnych węglowodanów, dużo protein. Siedział w przedostatnim rzędzie i radośnie, za pomocą plastikowego widelczyka, pochłaniał swoje śniadanie, obojętny na wywoływane u pozostałych mdłości.

Wreszcie rękę podniósł szkocki doktor. „Przepraszam, ale co to jest OCRA?”

„Optymalna kombinacja ryzykownych aktywów”[1]

„Więc jednak nie chodzi o warzywo”.

Ruback skrzywił się. „Nie. Powinienem był to wyjaśnić. To punkt, w którym uzyskujecie maksimum korzyści z dywersyfikacji. Zdywersyfikowaliście wystarczająco dużo, aby zminimalizować ryzyko dla tego poziomu wynagrodzenia, ale nie zdywersyfikowaliście wystarczająco dużo i zarabiacie mniej niż powinniście”.

Do czasu kursu finansów myślałem o inwestycjach niemal wyłącznie w kategoriach wynagrodzenia. Miałem jakie takie pojęcie, że fundusze indeksowe[2], jakie posiadałem w Vanguard, były dość ściśle powiązane z losami szeroko pojętej gospodarki amerykańskiej. Jeśli w USA było dobrze, dobrze radziły sobie moje fundusze; jeżeli w Stanach działo się gorzej – cierpiałem i ja.

Ale dopóki pozostawałem na miejscu, moje niewielkie inwestycje dawały mi wszystko, czego potrzebowałem. Ale nie zdawałem sobie sprawy, że poważni inwestorzy w takim samym stopniu, jak o wynagrodzeniu, myślą o ryzyku. I o ile zwrot może być wyrażony za pomocą prostego procentu, o tyle ryzyko jest rzeczą dużo bardziej nieuchwytną, zarezerwowaną dla specjalistów.

W czasie pierwszych ćwiczeń z finansów zajmowaliśmy się sposobami prognozowania przyszłych przepływów gotówkowych jakiegoś biznesu. Podobnie jak w przypadku wszystkich prognoz był to proces oświeconego zgadywania. Zaczyna się od historycznych przychodów firmy i próbuje się tę wiedzę przenieść w przyszłość. Jeśli przez ostatnie pięć lat przychody rosły w tempie 10 proc. rocznie, być może jeszcze przez parę lat, wraz z całą gospodarką, będą odnotowywać podobny wzrost. Ale jeżeli firma planuje przejęcie jakiegoś rywala albo wprowadzenie nowego, rewolucyjnego produktu, to przychody te będą dużo wyższe. Kluczem było dokonanie rozsądnych założeń dla rozsądnego okresu w przyszłości, przeważnie od pięciu do dziesięciu lat. Następnym krokiem była prognoza kosztów. Czy będą rosnąć razem z przychodami? A może, w relacji do przychodów, zaczną spadać, jeśli firma stanie się bardziej efektywna? Czy przyszły wzrost przychodów wymagać będzie w ciągu pięciu lat jakichś dodatkowych inwestycji, na przykład budowy nowej fabryki? Czy stopa podatkowa zostanie taka sama czy się zmieni? I znów najważniejszą rzeczą były solidne założenia oparte na dostępnych dowodach. Wtedy już pozostawało tylko proste zadanie przeniesienia tego wszystkiego do arkusza kalkulacyjnego i odpalenie systemu, jak powiedzieliby bankierzy.

Powiedzmy, że obecnie masz dziesięć lat zysków lub strat prognozowanych dla twojej firmy. Ale są to wartości, które odnoszą się do przyszłości. Ile ta gotówka warta jest teraz? Zaczynaliśmy od przyswojenia idei, że wartość dolara dzisiaj jest wyższa niż za rok. Jeśli mam dolara dzisiaj, mogę kupić pięcioprocentowe roczne bony skarbowe, czyli za rok dostanę dolara i 5 centów. Ale sam dolar jest po roku gołym dolarem. Gdybym za rok chciał mieć dolara, to kupiłbym te same bony skarbowe na kwotę 95,2 centa, doliczył 5 proc. marży i pozostał z kwotą 4,8 centa do wydania. Podobna logika dotyczy ustalania obecnej wartości przyszłych przepływów gotówkowych firmy.

W przypadku bonów skarbowych moglibyśmy po prostu wziąć obiecywane przepływy gotówkowe przyszłych lat i z powrotem je zdyskontować o 5 proc. Dolar za rok dzisiaj wart jest 95,2 centa. Możemy to ustalić, ponieważ bony skarbowe są uważane za inwestycję wolną od ryzyka, gdyż kontrahentem jest

tutaj rząd Stanów Zjednoczonych. Te 5 proc. to stopa, po jakiej ludzie chętnie pożyczą rządowi pieniądze, i jest to najniższe oprocentowanie, ponieważ nikt nie zakłada niewypłacalności rządu. Ale firma może się spodziewać, że inwestorzy zażądają wyższych zwrotów – czyli wyższego oprocentowania – jako rekompensaty za ponoszone ryzyko. Im bardziej ryzykowny biznes, tym wyższe będą te oczekiwane zwroty. General Electric, z długą historią i zdywersyfikowanym portfelem działalności, będzie w stanie zachęcić inwestorów obietnicą niższych zwrotów niż na przykład nowa firma, prowadząca jeden rodzaj działalności, na przykład wytwórnia tapet. Następnym etapem wyceny jest ustalenie, jakiego rodzaju zwrotów oczekują od firmy inwestorzy, pożyczkodawcy i akcjonariusze. Jeśli jesteś inwestorem, będzie to dla ciebie koszt kapitałowy zwany kosztem alternatywnym lub kosztem utraconych możliwości – czyli zwrot z najlepszej alternatywy dla tej inwestycji, z której zrezygnowałeś, aby zainwestować właśnie tutaj. Jeśli jesteś zarządem, będzie to tzw. stopa przeszkody, czyli minimalny akceptowalny zwrot, jakiego oczekujesz od każdej inwestycji. Jeżeli jesteś bankierem inwestycyjnym wyceniającym spółkę, będzie to stopa dyskonta, czyli liczba używana do zdyskontowania przyszłych przepływów gotówkowych spółki, aby zobaczyć, ile są one warte dzisiaj. Nieważne, jak to nazwiesz – zawsze będzie to ta sama liczba. A obliczenie jej zmusiło nas do poważnego zastanowienia się nad ryzykiem, do zadawania pytań na temat spółek: jakie jest ryzyko związane z przyszłymi przepływami gotówkowymi, jak to wpływa na moją wycenę i jakie decyzje powinien podjąć zarząd?

Każdy z nas intuicyjnie wyczuwa ryzyko oraz to, jakiego rodzaju ryzyko jesteśmy w stanie podjąć w zamian za określone wynagrodzenie. Ktoś stawiający 10 dolarów na fuksa w derbach Kentucky nie stawia tych pieniędzy ze względu na wysokie szanse wygranej, ale bardziej na dodatkowe benefity, związane z emocjami, jakie wywołuje gra na wyścigach. Inni czują się komfortowo z ryzykiem związanym ze skokiem z mostu na bungee. Ludzie, którzy znaleźli się w beznadziejnej sytuacji życiowej, są skłonni podjąć większe ryzyko w zamian za większe wynagrodzenie niż ci, którzy są w sytuacji komfortowej i których głównym celem jest zachowanie tego, co mają.

Kiedy kupowałem swoje pierwsze mieszkanie w Londynie, mój przyjaciel, który dopiero co skończył kurs MBA na INSEAD, wyciągnął skomplikowany arkusz kalkulacyjny pokazujący koszty alternatywne inwestycji w mieszkanie, a nie w akcje.

„A co to jest", zapytałem, pukając palcem w ekran laptopa, „ten koszt alternatywny?".

Wyjaśnił, że mieszkanie należy do aktywów niepłynnych i że dużo łatwiej jest sprzedawać i kupować inne aktywa. Wytłumaczył mi także, że jednym z powodów, dla których zwykłe rachunki oszczędnościowe oferują tak minimalne oprocentowanie, jest fakt, że są one bardzo płynne. Jeśli zamrażasz pieniądze na dłuższy czas, powinieneś też oczekiwać wyższych zwrotów. Oczywiście, drugą stroną medalu jest brak szybkiego dostępu do gotówki, gdybyś jej potrzebował. Część różnicy między poziomami zwrotów może być wytłumaczona faktem, że długoterminowe, niepłynne inwestycje pozbawiają cię pewnych innych możliwości inwestycyjnych. I powinieneś oczekiwać, że zostaniesz za to nagrodzony. Słuchałem cierpliwie, ale nie mogłem pozbyć się poczucia, że to wszystko jest jakieś takie wydumane. Idea kosztów alternatywnych, czy też kosztów utraconych możliwości, zupełnie do mnie nie przemawiała. Wydawało mi się, że jest tu jak w życiu – podejmujesz decyzje, niektóre z nich są dobre, inne nie, ale idea, że do podejmowanej decyzji można przypisać jakąś cenę, a do innej nie, wydawała mi się absolutnie fantastyczna. Powiedziałem mu wtedy, że jedyne, czego potrzebuję, to dachu nad głową, na który mnie stać, i że żaden bank nie pożyczy mi 100 tysięcy funtów na kupno akcji.

On chciał pokazać to z innej strony. Powiedzmy, że w sobotni wieczór masz do wyboru dwie imprezy. Wybrałeś złą i straciłeś szansę spotkania osoby, która zmieniłaby całe twoje życie. Koszt utraconych korzyści jest zatem ogromny. Ryzyko, mówił, nie polegało jedynie na tym, że wydarzy się coś złego, ale także na tym, że coś dobrego się nie wydarzy. Zrozumienie, a następnie wycena tego rodzaju ryzyka wcale nie są łatwe.

Na szczęście mamy znakomity wgląd do ludzkiego apetytu na ryzyko finansowe: to giełda. Giełda oferuje nam całe dekady danych pokazujących, jak poruszają się ceny spółek w każdym sektorze gospodarki. Na przykład możemy zobaczyć nie tylko to, jak radzi sobie pojedyncza spółka telekomunikacyjna, ale także cały sektor. Możemy prześledzić cały rynek, cały portfel notowanych spółek, a następnie zobaczyć, jak na tle całego rynku czy sektora wyglądały poszczególne spółki. Na przykład, jeśli cały rynek zwyżkuje, czy ceny spółek telekomunikacyjnych idą w górę w tym samym tempie czy też szybciej? A może spadają? Istnieją sektory, które wyprzedzają rosnący rynek, takie jak sektor dóbr luksusowych, i takie, które radzą sobie kiepsko w czasie hossy, ale za to

rozkwitają podczas bessy – na przykład sektor handlu wierzytelnościami.

Idąc tą krętą drogą, stanąłem w obliczu beta. Beta to elegancki sposób opisania ryzyka związanego z akcjami. Beta równa 1 oznacza, że cena akcji podąża zgodnie z trendem na rynku. Jeśli rynek rośnie o 8 proc., to i cena danej akcji rośnie o 8 proc. Akcje z wysokim beta to takie, których ruch w stosunku do ruchu rynku jest przesadny. Powiedzmy, że rynek rośnie o 10 proc. – wtedy spółka z beta 1,5 rośnie o 15 proc. Jeśli cały rynek spada o 10 proc., to spółka spada o 15 proc. Spółki z niskim beta to spółki mniej podatne na wahania rynku – czyli jeśli rynek rośnie o 10 proc., to spółka z beta 0,5 zyskuje jedynie 5 proc. Ale jeżeli rynek traci 10 proc., to spółka ta traci jedynie 5 proc. Jest mniej ryzykowna, ale też daje mniej zarobić. Obliczenie stopy dyskonta spółki stało się procesem wykorzystującym dane historyczne, potrzebnym do ustalenia bety – jeśli spółka nie była notowana na giełdzie, to można wykorzystać dane dotyczące podobnych spółek, a następnie pomnożyć je przez ryzyko inwestowania w rynek akcji jako całość. Następnie łączy się ryzyko z ryzykiem akcjonariuszy i z ryzykiem wierzycieli, aż w końcu uzyskuje się stopę dyskonta.

Beta używana jest w najrozmaitszych kontekstach. Na przykład ludzie mówią o sobie jako o wysokim lub niskim beta, czyli że akceptują ryzyko albo że ryzyka unikają. W obliczu wątpliwego wyboru dań w stołówce mogą na przykład powiedzieć, że „ten dorsz to danie rybne o wysokim beta". Albo, widząc kogoś za kierownicą nudnej, używanej toyoty – czyli mnie – zauważą, że mój samochód to pojazd z niskim beta. Niskie ryzyko, ale i niższy zwrot. Kiedy nadszedł czas rozglądania się za pracą, rozmaite stanowiska też zaczęły być określane jako te z niskim beta (konsulting) lub wysokim beta – założenie własnej firmy.

Problem z takim poręcznym sposobem określania ryzyka i wynagrodzenia polega na tym, że niektórzy najwięksi inwestorzy uważają go za banalny. Na przykład Warren Buffett jest zdecydowanie antybeta. Jego uzasadnienie brzmi mniej więcej tak: wyobraźmy sobie idealnie dobrą spółkę o solidnych przychodach, niskich kosztach i stałej przewadze konkurencyjnej. Akcje wyceniane i sprzedawane są według wielokrotności zysków, nieco wyżej od grupy rówieśniczej[3]. Pewnego dnia prezesa spółki znajdują w łóżku z owcą. Wychodzi na jaw, że wykorzystywał środki firmy na swoje zabawy z owieczkami. Prezes jest upokorzony, spółka staje się przedmiotem

niewybrednych żartów. Cena akcji spada na łeb na szyję. Z powodów, które w żadnym stopniu nie są związane z jej funkcjonowaniem, spółka nagle zaczyna wyglądać jak papier o wysokim beta – ryzykownym i zmiennym. Ale dla inwestora w wartość, takiego jak Buffett, inwestycja w taką spółkę staje się dużo mniej ryzykowna. Akcje są tanie, a ich cena prawdopodobnie wzrośnie w miarę jak firma znów zacznie być doceniana przez klientów, dając inwestorowi dużo wyższy zwrot za właściwie takie samo ryzyko, jakie istniało przed incydentem z owcą. Chodzi o to, aby skupić się na cenie akcji w stosunku do przyszłych przepływów gotówkowych, jakie spółka będzie generować. To, w jaki sposób cena zmieniała się w przeszłości – albo bezwarunkowo, albo w stosunku do innych wskaźników – jest zupełnie nieistotne. Skupianie się na beta to niemal pewny sposób na utracenie alfa – prawdziwego miernika wielkości.

Alfa to biały wieloryb społeczności inwestycyjnej – pożądany, cenny, poszukiwany z maniacką furią, a mimo to bardzo rzadko łowiony. Odzwierciedla stopień, w jakim przestajesz zwracać uwagę na wskaźnik standardowego ryzyka do wynagrodzenia. Aby zrozumieć alfa, wyobraźmy sobie sytuację, w której w zamian za ryzyko potłuczenia sobie kolan zyskujesz duże prawdopodobieństwo zdobycia jabłka. Każdy na rynku wie, że jeżeli podejmujesz ryzyko potłuczeń, to powinieneś dostać jabłko, a wtedy sam decydujesz, czy podjąć to ryzyko czy nie. Ale wyobraź sobie, że jest na rynku ktoś, kto za podjęcie takiego samego ryzyka – potłuczenia się – dostaje nie tylko jabłko, ale także pięciodolarowy banknot. Ten banknot to właśnie alfa i tym właśnie mierzeni są najlepsi inwestorzy.

Jeśli inwestor może porównać dziesięciu producentów samochodów, którzy mieli historyczną stopę zwrotu na poziomie 6 proc., i wybierze jednego, który przyniesie 15-proc. zwrot przy tym samym poziomie ryzyka, różnica 9 proc. to właśnie alfa. Jeśli może znaleźć jakieś dziwne aktywa alternatywne, na przykład transakcje terminowe na aluminium czy filmy dokumentalne, które mają taki sam profil ryzyka, co producenci samochodów, ale stopę zwrotu na poziomie 20 proc., to jeszcze lepiej. Alfa, podobnie jak beta, regularnie pojawiała się w naszych rozmowach. „Alfa Matta to jego umiejętności kwantytatywne, a beta – to umiejętność strzału za 3 punkty". Można uzyskać alfa na wiele różnych sposobów, ale istnieją dwa podstawowe: wybór właściwych inwestycji i wybór właściwego miksu inwestycji, które, w połączeniu, dają wyższy zwrot za niższe ryzyko, niż dałaby jakakolwiek pojedyncza inwestycja. Poważni inwestorzy

zawsze będą nalegać na to, aby nie rozmawiać o zwrotach, tylko o zwrotach skorygowanych o ryzyko. Kupon totolotka może przynieść astronomiczny zwrot. Ale nie postawisz na to całej swojej emerytury, ponieważ jest to zbyt ryzykowne. To jedna z najważniejszych rzeczy, jakie wyniosłem z kursu finansów.

W przerwach między zajęciami cała grupa skupiała się z tyłu sali wokół Chada i jego portfela finansowego, towarzysząc mu w poszukiwaniu alfa. Niektóre dni były radosnymi dniami alfa – po udanym wyjściu z krótkiej pozycji na spółce biotechnologicznej. Innym razem były ponurymi beta, kiedy akcje poruszały się zgodnie z rynkiem. Z rzadka w mięsistych łapskach Chada trzaskał złamany ołówek – było to wtedy, kiedy jego strona Yahoo! Finance pokazywała zwrot ujemny.

Benjamin Graham, intelektualny ojciec inwestowania w wartość, mówił o ryzyku w jeszcze inny sposób. Podobały mu się spółki, które miały „margines bezpieczeństwa" – jakąś gotówkę w banku albo niewielką linię kredytową. Innym dobrym znakiem był produkt – potrzebny lub kochany przez klientów. Na firmy chce się patrzeć jak na ludzi. Czy ciężko pracują? Czy są uczciwe? Czy dają się lubić? Są kreatywne? Przedsiębiorcze? Czy wydają więcej, niż zarabiają? Czy są po uszy zadłużone? Co się stanie, jak jutro stracą zajęcie? Czy szybko uda im się znaleźć następne?

Na każdych zajęciach, na których używaliśmy liczb, zawsze dochodziliśmy do momentu, kiedy profesor mówił „to jest sztuka, nie wiedza". I zawsze w jego głosie pobrzmiewała nutka żalu. Wycenianie firm, niezależnie od potu i wysiłku, jakie wkłada w to armia ludzi, zawsze kończy się nieprzewidywalną niepewnością. Bankowcy z naszej grupy powiedzieli, że bardzo często przygotowywali dla firm rozmaite propozycje, pełne wyszukanych arkuszy kalkulacyjnych ze skomplikowanymi wycenami, dobrze wiedząc, że to kompletny nonsens. Dokumenty te emanowały kompetencją i inteligencją, ale znaczyły rozpaczliwie niewiele. Po prostu – po raz kolejny przerabiało się księgi transakcyjne, przygotowane przez zapracowanych, młodych analityków, stosując stare sztuczki, tak aby wyglądało, że banki wykonały swoją robotę. Stosowany w takich przypadkach koszt kapitału zwykle wynosił 10 proc., a potem – jeśli zaszła taka potrzeba – był korygowany w dół lub w górę. W wielu przypadkach brało się po prostu dokument przygotowany dla jednej firmy i przerabiało się w taki sposób, aby pasował do innej. Moim zdaniem to już nie była sztuka, tylko zwykłe oszustwo.

Zapytałem o to Annette. Podziwiałem ją od chwili gwałtownej reakcji w czasie dyskusji o wychodzeniu do toalety. Wychowała się w Chicago, a zanim trafiła do HBS, przez pięć lat pracowała na Wall Street w dużym banku inwestycyjnym. Na zajęciach odzywała się rzadko, ale w sekcji dawała się zauważyć. Była aktywna w afroamerykańskiej społeczności HBS i popierała działania, mające zwiększyć ilość Afroamerykanów w programie MBA. Zanim trafiła do bankowości, była zapaloną sportsmenką i tancerką. Przyznała, że całe dotychczasowe życie – od college'u przez Wall Street do HBS – wzorowała się na przykładach tych Afroamerykanek, które podziwiała. Ale czuła, że już wkrótce nadejdzie taki moment, że będzie musiała poszukać własnej drogi. Powiedziała, że musiała wtedy zainterweniować, bo poczuła, że obrażana jest jej dojrzałość osoby dorosłej. Wyglądało na to, że sprawy istotne traktuje poważnie. „Nie przejmuj się, że te wyceny nie są prawidłowe"– powiedziała mi po jednym z wykładów Rubacka. „One wcale do tego nie aspirują. To narzędzia negocjacyjne. Gdybyś trochę popracował w banku, to zobaczyłbyś, że wszystkie te techniki i modele są jedynie zaspokojeniem politycznych potrzeb bankierów i ich klientów. Jeśli bankierzy przedstawią jakąś wycenę, a klient zapyta, czy nie mogłaby być ona trochę wyższa lub niższa, bankierzy powrócą do swoich modeli i skorygują je w taki sposób, aby klient był zadowolony. A im bardziej skomplikowany wydaje się model, tym więcej sztuczek można zastosować. Nigdy tego nie myl z obiektywną wiedzą. Najważniejsze są założenia i każdy może na ich temat podyskutować, niezależnie od tego, ile wie o finansach. Podstawowa rzecz to zrozumienie biznesu".

A zatem jedynym narzędziem, niezbędnym w chaosie finansów, jest nie komputer czy zestaw formułek, które nie są w stanie uchwycić złożoności ryzyka, ale staroświecki zdrowy rozsądek i dobry osąd, wycyzelowane przez doświadczenie. Doświadczenie jest bowiem jedynym sięgającym wstecz miernikiem, któremu warto zaufać. Cała reszta to produkt próżnych matematycznych umysłów. Kiedy już doszedłem do tego wniosku, zobaczyłem, że wszystkie te tygodnie zmagania się ze zbudowaniem najprostszych modeli finansowych nie poszły na marne. Zmusiły mnie do zrozumienia, jak poukładać te klocki, żeby wszystko grało. Zacząłem widzieć strukturę, hydraulikę i elektrykę finansów, podczas gdy wcześniej widziałem jedynie fasadę. Przypomniałem sobie Mihira Desai, mówiącego podczas kursu *podstaw analizy biznesowej*, że jeśli nie będziemy w stanie wytłumaczyć finansów swojej matce, to znaczy, że sami ich dobrze nie rozumiemy. Aha, miałem zadzwonić

do mamy.

Ku mojej ogromnej uldze taka transformacja – od liczb do filozofii – miała miejsce także na kursie rachunkowości. Coraz łatwiej rozłupywałem liczby, chociaż pozostali na roku nie przestawali mnie zaskakiwać poziomem swojej wiedzy, tak odległym od mojego. W czasie zajęć w naszej podgrupie Alan starał się mnie pocieszyć.

„Konsultanci właśnie tym zajmują się przez cały dzień – zabawą w numerki" – zagaił. „Na podstawie garstki liczb dochodzą do wielkich wniosków. Wiesz, biorą z jednego sklepu dane na temat sprzedaży aspiryny, biorą liczbę klientów tego sklepu, potem przeliczają, jaki to procent mieszkańców najbliższej okolicy, ten procent przymierzają na całą populację Stanów Zjednoczonych, następnie agregują sprzedaż z jednego sklepu i mają dane na temat sprzedaży aspiryny w całym kraju. To jak sztuczka na imprezie. Na początku wydaje się fantastyczna, ale szybko się nudzi".

Na zajęciach z rachunkowości, w czasie omawiania kazusu firmy medycznej, która sprzedawała swoje produkty za pomocą reklam telewizyjnych, musieliśmy zdecydować, czy ich reklamy są aktywami czy kosztem. Reklamy nie były zbyt stare – były to typowe wstawki, które pojawiają się w telewizji wcześnie rano lub późnym wieczorem, opatrzone numerem telefonu, pod który należy zadzwonić, żeby zamówić reklamowany produkt. Każdemu produktowi przypisany jest inny numer telefonu, tak aby firma mogła dokładnie sprawdzić, ile przychodów generuje każda reklama, kiedy nigdy nie wiadomo, kto ją ogląda i czy zainteresuje się tym, co firma sprzedaje. W tym ostatnim przypadku, w którym korzyści z reklamy nie są oczywiste, można ją odliczyć jako koszt. W pierwszym, gdzie przychody z reklamy są wymierzalne, reklamę można potraktować jako aktywa, a koszty amortyzować.

To doprowadziło do dyskusji na temat cech aktywów. Zdecydowaliśmy, że jest to zasób gospodarczy, który produkuje wymierzalne i pewne korzyści gotówkowe. Czym w takim razie jest koszt? To raczej wydawanie pieniędzy w nadziei, że kiedyś do ciebie wrócą. Wszystko to, co księgowi nazywają aktywami, wiąże się z pewnym stopniem niepewności. Firma chemiczna może upaść albo produkowane przez nią chemikalia mogą przestać być używane. Im więcej niepewności wiąże się z aktywami, w tym większym stopniu zamieniają się one w koszt. Twórca współczesnej rachunkowości Luca Pacioli, piętnastowieczny mnich z Wenecji, był także pierwszym człowiekiem, który opisał karciane sztuczki i zasady księgowości oraz, jak odkryłem, był większym

impresjonistą, niż mogłem to sobie wyobrazić. Istnieją oczywiście rygorystyczne rachunki, które trzymają się wszystkich standardów rachunkowości, ale nie mają one żadnego sensu. Są też takie, które łamią wszystkie zasady, a mimo to pokazują całą prawdę na temat firmy. To taka sama różnica jak między fotografią wykonaną w atelier, która w najmniejszym stopniu nie oddaje charakteru osoby fotografowanej, a olejnym obrazem, namalowanym kilkoma ruchami dużego pędzla, na którym idealnie udało się uchwycić charakterystyczne cechy portretowanego. Jak powtarzał Eddie, szukamy prawdy ekonomicznej, a dobrze prowadzone i właściwie interpretowane rachunki pomagają w jej znalezieniu. Ale same rachunki prawdą nie są.

Kiedyś w kościele słyszałem kazanie, w czasie którego ksiądz mówił, że wszystko, co trzeba wiedzieć na czyjś temat, można znaleźć w wyciągach bankowych. Kiedy zobaczy się, na co ktoś wydaje najwięcej pieniędzy, łatwo się zorientować, co jest w jego życiu najważniejsze. Podobnie jest z firmami. Wśród rzędów liczb szuka się typowo ludzkich cech – charakteru, odporności czy wyobraźni. Wtedy można sięgnąć po podręcznikowe szablony: „prawdopodobnie zbankrutuje, będzie przynosić stałe zyski, uczyni ze mnie miliardera".

Na jednych zajęciach analizowaliśmy strategię raportowania finansowego przyjętą przez Microsoft. Inwestorów często zastanawiało, dlaczego Microsoft ma tyle gotówki. Oni woleliby, żeby gotówkę tę zainwestowano w rozwój biznesu albo wypłacono akcjonariuszom w charakterze dywidendy. Księgowym, finansistom i strategom korporacyjnym, którzy patrzyli na tę pozycję, przychodziły do głowy najrozmaitsze wyjaśnienia. Sektor informatyczny to wysoce konkurencyjny biznes. Microsoft potrzebował gotówki na czarną godzinę. Inni twierdzili, że to typowa zagrywka Microsoftu – cały czas tworzą aurę niepewności wokół prognoz zysku, aby zminimalizować oczekiwania, a potem, kwartał za kwartałem, raportować wyniki dużo lepsze od oczekiwanych i trzymać cenę akcji na stałym kursie – w górę. Ale w czasie dyskusji panelowej na University of Washington, w której uczestniczył jego przyjaciel, Warren Buffett, Bill Gates przedstawił zupełnie inne wyjaśnienie: „Przeraziło mnie to, że zacząłem zatrudniać przyjaciół, a oni oczekiwali, że będę im płacić. Potem mieliśmy klientów, którzy bankrutowali – klientów, na których liczyłem. Dlatego tak szybko przyjąłem to niezwykle konserwatywne podejście – mieć w banku tyle pieniędzy, ile potrzeba na wypłatę wszystkim

rocznej pensji, nawet jeśli nie będziemy mieli żadnych wpływów. I trzymam się tego przez cały czas".

Wiedziałem, że wielu ludzi uważa Billa Gatesa za szatana. I że ludzie ci raczej by uwierzyli, że wszystko, co robi, to wynik jakiejś przebiegłej strategii, wymyślonej w czasie zwisania głową w dół w wilgotnej piwnicy domu nad Pacyfikiem. Ale kiedy powiedział, że chce mieć pod ręką tyle pieniędzy, żeby móc zapłacić swoim przyjaciołom, uwierzyłem. Wyobraźcie sobie, że zakładacie firmę, namawiacie przyjaciół, żeby rzucili posady i przyszli do was, a potem nie jesteście w stanie im zapłacić. To byłaby zdrada. Gotówka w bilansie Microsoftu nie była żadną sztuczką księgową – była odzwierciedleniem mentalności Billa Gatesa – przedsiębiorcy, który rozkręca swoją firmę. Cokolwiek by się stało, nawet gdyby jego firemka informatyczna miała upaść, nie mógł zawieść swoich przyjaciół. A gdyby się udało, to dlaczego przestać, kiedy firma rozrosła się na tyle, że warta jest miliardy? Czy nie warto w dalszym ciągu mieć pewności, że cokolwiek się wydarzy, będzie się w stanie przez rok płacić wszystkim, którzy kiedyś powierzyli nam swoje życie? Być może, zacząłem się zastanawiać, biura rachunkowe powinny, oprócz księgowych, zatrudniać także psychoanalityków? Księgowi pracowaliby na liczbach, a terapeuci tłumaczyliby je na wskaźniki zwykłego, ludzkiego zachowania.

Pewnego dnia Eddie przyniósł na zajęcia artykuł, w którym wiceprezes do spraw finansowych linii lotniczej wyjaśniał, dlaczego księgował flotę w szczególny sposób. Wiceprezes powiedział, że „jedyne, co robi, to trzyma się zasad – tak, jak są one sformułowane". Eddie z obrzydzeniem rzucił gazetę na biurko. „Jeśli kiedykolwiek usłyszę od kogokolwiek z was coś tak głupiego, to obiecuję, że osobiście przyjdę do was do domu i zdzielę po łbie". Zasady to chaotyczny produkt uboczny zmian korporacyjnych i technologicznych, z których prawnicy, lobbyści, politycy i firmy chcą wyciągnąć coś dla siebie. Czasem są one rozsądne, innym razem – nie. Ale prawda ekonomiczna pozostaje niezmienna. Jeśli rachunkowość przestaje odzwierciedlać to, co się faktycznie dzieje, to staje się czymś w rodzaju gry – bezwartościowej i prawdopodobnie niebezpiecznej.

Dlatego tak przygnębiające było odkrycie, że tyle firm wykorzystuje nie do końca przejrzyste wody rachunkowości. Na przykład „gra w wyniki". Panuje przekonanie, że Wall Street lubi firmy, które, kwartał po kwartale, pokazują gładki, pozbawiony tarć wzrost. Dlatego dyrektorzy finansowi firm wykorzystują wszelkie sztuczki, jedną ręką opóźniając księgowanie strat, a

drugą – księgując niezarobione jeszcze dochody; kumulując wydatki w jednym roku i ukrywając zyski przed poborcami podatkowymi w następnym. Może to zaowocować równą krzywą rosnącą, ale jaki jest jej cel, poza estetycznym? Co jest takiego pięknego w gładkości i równości? Czy w pierwotnym chaosie biznesu taki idealny porządek nie jest przypadkiem czymś złowieszczym? Według mnie firma z niczym niezakłóconą, stale rosnącą krzywą zysków przypomina człowieka, który nigdy nie zmarszczył brwi lub nie mrugnął powiekami.

Od dokumentów księgowych, które pokazały światu firmy, przeszliśmy do rozliczeń wewnętrznych stosowanych przez firmy do śledzenia swoich operacji – kurs sprawozdawczości finansowej i kontroli zajął się samą kontrolą.

Rozliczenia wewnętrzne to w mniejszym stopniu autoportret, a w większym – stanowisko kontroli na statku transoceanicznym, gdzie ściana, pokryta guzikami i czujnikami mówi wam, jak szybko płyniecie i ile macie paliwa. Każdego dnia spływają tabele ze szczegółowymi informacjami na temat ilości sałatek z kraba zjedzonych przez pasażerów, kwot wydanych w kasynie i spa, ilości czasu, jaki pasażerowie spędzili w kabinach, oglądając filmy, zamiast robić zakupy w licznych designerskich sklepach. Możecie też wiedzieć, jak radzi sobie wasz personel. Czy kucharze wystarczająco szybko przygotowują posiłki? Czy kelnerzy są wystarczająco czarujący? Czy trenerzy na siłowni stoją przez cały dzień przy dystrybutorze z napojami czy też faktycznie prowadzą ćwiczenia? Czy w ogóle potrzebna była tak luksusowo wyposażona siłownia, skoro wszyscy tylko jedzą? Być może trzeba zlikwidować siłownię i zrobić tam jeszcze jedną restaurację? Kto więcej wydaje? Młode rodziny czy emeryci? Czy ktoś podkrada pieniądze? Wasz statek – lub firma – to ogromny organizm, którego zdrowie wciąż monitorujecie i macie nadzieję, że będzie ono jeszcze lepsze.

W pewnym momencie koszt monitorowania każdego najdrobniejszego szczegółu może przewyższyć korzyści płynące z usprawnień. Znalezienie tego momentu jest kolejną cholerną rzeczą, o której musisz myśleć. Ale mimo wszystko – warto to robić. Studiowaliśmy przypadek małego sklepu spożywczego, takiego jak Seven Eleven. Chad zrobił sobie przerwę w śledzeniu wyników swojego portfela inwestycyjnego i podsumował wyzwanie sarkastycznym pytaniem: „Ile czasu potrzebuje martwy szczur na podłodze, żeby pokazać świadectwa finansowe?”.

Robert Kaplan, profesor rachunkowości w HBS, zajął się wyzwaniem, jakie stanowi monitorowanie milionów aspektów biznesu, co zaowocowało

Zbilansowaną Tablicą Wyników, która od tamtej pory została przyjęta przez setki małych i dużych przedsiębiorstw. Tablica łączy dane finansowe z informacjami zwrotnymi od klientów, ocenami zachowań kierownictwa i pracowników, a także możliwościami nauki i wzrostu. Tablica ta, sporządzona we właściwy sposób, wiążąc ze sobą wszystkie istotne wątki, powinna opowiedzieć prawdziwą historię biznesu. Powie ci to, co powinien powiedzieć dobry, zaufany menedżer. Przygotowana niedbale będzie oznaczała tylko stratę pieniędzy, generującą jeszcze więcej bezużytecznych liczb.

Intensywność dyskusji, jakie prowadziliśmy na niektórych zajęciach, oznaczała, że omawiany kazus na długo zapadnie w naszej pamięci. Dobrym przykładem może być lekcja z LEAD dotycząca pracy Meg Whiman na stanowisku prezesa eBay. Kazus opisywał jej drogę zawodową – od Procter & Gamble przez HBS i Bain Consulting do Disneya; następnie Meg Whiman pracowała w Stride Rite, Florists Transworld Delivery, aby wreszcie, w 1998 roku, trafić do firmy prowadzącej aukcje online, w której została miliarderką i światową biznesową celebrytką. W czasie zajęć obejrzeliśmy film z wystąpieniem, jakie wygłosiła w HBS tuż po krachu dotcomów w 2001 roku Przypominała mi Katharine Hepburn – wysoka, nieco przesadnie rozradowana, ale pełna energii, jakby zaraz miała wyjąć gwizdek i z okrzykiem „Dalej, jazda!" rozkazać nam pływać w lodowatym jeziorze lub śpiewać przy akompaniamencie fortepianu. Mówiła o znaczeniu stosowania klasycznych zasad zarządzania nawet w zupełnie nowych gałęziach biznesu. Zwroty z aktywów i inwestycji, mówiła, nigdy nie wyjdą z mody. Analiza fundamentalna takich rzeczy, jak koszty, klienci czy konkurencja, ciągle przynosi efekty. Doświadczenie buduje intuicję, a ta jest bezcenna. Disney to wspaniałe miejsce pracy, co nie do końca potrafiła docenić, dopóki nie trafiła do złej firmy. Nie należy krzywić się na kulturę i misję firmy. Pracownicy są motywowani poczuciem, że mają misję do spełnienia.

Ale sala ożywiła się dopiero wtedy, kiedy przeszła do rad co do dalszej kariery zawodowej – widać było, że wszyscy nadstawili uszu, czekając na Sekret. „Nigdy nie jesteście tak dobrzy, jak wam się wydaje. Ale prawdopodobnie nigdy nie jesteście tak kiepscy, jak wam się wydaje" – powiedziała, zanim przeszła do szczegółów swojej osobistej, dziewięciopunktowej filozofii. Pierwszym punktem było określenie, jak ważne jest robienie czegoś, co się lubi, ponieważ jeśli się czegoś nie lubi, to trudno być w tym dobrym. Po drugie – cokolwiek by się robiło, należy osiągać wyniki. Po trzecie – trzeba kodyfikować

wszystko, czego się nauczyło. Ona sama, od czasu HBS, odnotowała półtora sukcesu, półtora porażki oraz jeden absolutnie oszałamiający sukces. Po czwarte, należy być cierpliwym i trzymać się dobrych ludzi i dobrych rzeczy. Po piąte – zbudować zespół i dzielić się z nim sukcesem. Po szóste – być osobą, z którą inni lubią pracować. Po siódme – pytać, kiedy się czegoś nie wie lub nie rozumie. Po ósme – nie traktować samego siebie zbyt serio. I po dziewiąte – nigdy, ale to przenigdy, nie pozbywać się swoich zasad moralnych.

Powiedziała, że dawno już zrezygnowała z dążenia do perfekcji w każdym aspekcie życia – bycia idealną żoną, matką i gospodynią, a jednocześnie perfekcyjną prezeską. Tutaj nie ma żadnej równowagi, żadnych czarów – tylko nieprzerwany szereg osobistych wyborów tego, co jest dla ciebie najlepsze. Ona sama każdego dnia, w każdy weekend, w każdym momencie życia zadaje sobie pytanie: co w tym momencie jest najlepsze? „Pamiętajcie o tym. To coś, w czym nigdy nie byłam szczególnie dobra" – powiedziała. „Prawdopodobnie nie będziecie spoglądać wstecz i żałować, że nie pracowaliście lepiej […]. Tak naprawdę najważniejsza jest rodzina i przyjaciele. Pamiętajcie o tym, kiedy będziecie się zastanawiać, co dalej". Ale gdy obserwowałem jej wystąpienie, pomyślałem, że chciałbym wiedzieć, czy nie żałowała swoich wyborów. Czy wolałaby zrezygnować z któregoś sukcesu biznesowego w zamian za to, co straciła w życiu osobistym? Wyobraziłem sobie, jak mówi bardziej kategorycznie: „Wiecie, mogłabym zrezygnować z tych wszystkich pieniędzy i pochwał w zamian za odzyskanie tych lat, kiedy więcej czasu poświęcałam pracy, a nie rodzinie i przyjaciołom. Zrezygnowałabym z całego mojego bogactwa za możliwość powrotu do tamtych czasów". Co wtedy? Niemal wszyscy w sali zastanawiali się nad dziewięćdziesięciogodzinnymi tygodniami pracy, osobistymi poświęceniami w zamian za sukces zawodowy. Czy Whitman mogła zrobić coś więcej, aby zmienić ich nastawienie?

Dzień przed wyborami prezydenckimi w 2004 roku rozmawiałem z kobietą z naszej sekcji, dla której, jak mi się zdawało, wynik wyborów był bardzo ważny. Skończyła nauki polityczne i zanim spędziła cztery lata w bankowości inwestycyjnej i *private equity*, pracowała dla pewnego senatora. Czy będzie obserwować wyniki głosowań? „Nie" – powiedziała. „Przestałam myśleć o polityce i wyborach. Nie mogę zmienić wyniku wyborów, a one i tak bezpośrednio mnie nie dotyczą. Nie są warte mojego czasu". Ankieta przeprowadzona w gazecie studenckiej pokazała, że 8,3 proc. amerykańskich studentów HBS określiło się jako „politycznie obojętnych" – to sporo,

pomyślałem, jak na szkołę podyplomową tak skoncentrowaną na przywództwie. 49,4 proc. popierało demokratów (z czego 15,4 proc. określiło się jako zdecydowani demokraci, a 34 proc. jako umiarkowani), 34,8 proc. – republikanów (9,5 proc. zdecydowanych oraz 25,5 proc. umiarkowanych) i 7,5 proc. inne partie. Tydzień po wyborach gazeta studencka *Harbus* opublikowała bardzo skąpe podsumowanie wyników: „Absolwent HBS prowadzi w drugich, dramatycznych wyborach. George W. Bush, niewątpliwie najsłynniejszy absolwent HBS (HBS ’75) w wyborach uzupełniających na początku miesiąca wygrał z kandydatem demokratów Johnem F. Kerrym”.

Pierwsza część kursu TOM najeżona była liczbami. Uczyliśmy się szacować długość cyklów i wskaźnik produkcji w skomplikowanych procesach wytwórczych, porównywaliśmy wyspecjalizowanych podwykonawców z liniami montażowymi. Punktem zwrotnym był kazus producenta żurawiny National Cranberry Corporation, w którym musieliśmy obliczyć stawki, po jakich żurawina jest dostarczana do fabryki, a następnie sortowana, czyszczona i pakowana. Na szczęście po egzaminach śródsemestralnych wypłynęliśmy na szerokie wody, jeśli chodzi o Toyota Production System. Na początku swojego istnienia Toyota postawiła sobie za cel dostarczanie dużego asortymentu niedrogich samochodów w możliwie najbardziej efektywny sposób. Toyota Production System został zaprojektowany po to, aby wyeliminować wszelkie możliwe straty – w postaci zbędnej produkcji, popełnianych przez pracowników błędów lub nadmiernych zapasów. Jednym z aspektów była produkcja „dokładnie na czas” (JIT – *Just-In-Time*) – metoda polegająca na produkowaniu dokładnie tego, co jest potrzebne, kiedy jest potrzebne, i absolutnie niczego więcej. Innym rozwiązaniem było *jidoka*, czyli sposób natychmiastowego ujawniania wszystkich problemów i zatrzymywania produkcji, aby je usunąć. Każde odchylenie od prawidłowego procesu, w tym błąd robotnika, było uznawane za stratę.

Aby wdrożyć system *jidoka*, Toyota musiała wyeliminować wszelkie przejawy stygmatyzowania pracownika, przez którego zatrzymano produkcję. Nad każdym stanowiskiem przy taśmie produkcyjnej firma zainstalowała coś w rodzaju hamulca bezpieczeństwa, za który miał pociągnąć robotnik niezwłocznie po zauważeniu problemu. Natychmiast zapalały się światła, rozlegała się głośna muzyka, reagował brygadzista. Po zdiagnozowaniu problemu brygadzista i brygada musieli odpowiedzieć na Pięć Pytań Dlaczego – był to sposób dotarcia do źródła problemu. Jeśli zapytasz „dlaczego” cztery

dodatkowe razy, na pewno dojdziesz do sedna. Firma zachęcała pracowników, aby nigdy nie zakładali, że jakiś proces ustalony został raz na zawsze, i aby wciąż szukali sposobów na jego usprawnienie. To podejście nazwano *kaizen* – zmiana na lepsze. To była potęga procesu, powiedziała Zeynep. Toyota dlatego odniosła taki sukces, bo żadna sprawa nie była dla niej zbyt błaha. Firma wciąż szukała sposobów na usprawnienie nawet najmniejszych szczegółów operacji, a zaangażowany był w to każdy pracownik. Takie lekcje, pochodzące wprost z hal fabrycznych, miały dużo większą siłę rażenia, niż gdyby wygłoszone zostały na zajęciach z zachowania organizacyjnego. Sam jeździłem toyotą. Miała dziesięć lat i nadal funkcjonowała znakomicie. *Kaizen* zdał egzamin. Tego samego wieczoru zobaczyłem, jak Bo biegnie przez ulicę do sklepu po coś na kolację. „Niech żyje zmiana!" – krzyknął, podnosząc do góry jedną ze swoich ogromnych rąk. „Nigdy więcej nie będę robił zapasów. Niech żyje JIT. *Kaizen*, *kaizen*. Kocham *kaizen*!"

Tuż przed feriami z okazji Święta Dziękczynienia szkoła zorganizowała kolacje dla sekcji i ich wykładowców. Przyszedłem zbyt późno i wypadło mi siedzieć obok Rubacka. Trzymaliśmy się z dala od finansów, rozmawiając o jego roli dyrektora *Programu Obowiązkowego*. Przez większość czasu, mówił, co stara się poprawić. Bardzo by chciał, żeby było mniej efektu FOMO i żeby studenci czuli się mniej zobowiązani do tego, aby się dostosować. Żonaci, mówił, zazwyczaj dużo przyjemniej spędzają tu czas niż single. „Może po prostu łatwiej im się zaangażować". Martwił się, że młodsi studenci za dużo piją. „Niedawno mieliśmy jeden z tych lunchów z Kimem Clarkiem. Mówił o nauce, pokorze i misji szkoły. A na tablicy za jego plecami, wielkimi literami stało jak byk »*Happy Hour* o 21.00«. To była środa". Mówił, że aby lepiej zrozumieć i poprawić doznania studentów, szkoła rozpoczęła wielowarstwowe badanie, w czasie którego 50 wybranych studentów miało przez dwie godziny opisywać swoje życie w szkole. Mieli to robić przez całe dwa lata pobytu w HBS i kontynuować swoje opisy, chociaż już z mniejszą częstotliwością, po ukończeniu szkoły. Niezależnie od tego, jak często czułem się sfrustrowany, na pewno nie mogłem sobie zarzucić jednego – że metody i cele szkoły traktuję poważnie.

Coś dziwnego wydarzyło się na zajęciach z LEAD w czasie dyskusji na temat słynnego wystąpienia Martina Luthera Kinga *Miałem sen*. Po przeczytaniu go i obejrzeniu na wideo Podolny poprosił nas o komentarze. Co jeszcze można było powiedzieć? Przejście od Kinga do naszych obserwacji na temat biurowej

polityki i korporacyjnego przywództwa wydawało się oburzającym uproszczeniem. Zapadła długa cisza. Ratunek nadszedł z najmniej spodziewanej strony, z pierwszej ławki. Siedział tam Benny, dziedzic olbrzymiej afrykańskiej fortuny – firmy rafineryjnej. Do tej pory Benny, nie licząc sytuacji, w których był wyrwany do odpowiedzi, nie odezwał się jeszcze ani słowem. Większość zajęć spędzał ukryty pod daszkiem czapki bejsbolówki, starając się odespać przebalowaną noc. I teraz, w dość newralgicznym momencie, to właśnie on zdecydował się przerwać milczenie.

„Tak sobie pomyślałem, że King, jak prezentował fakty, to mógł wykorzystać trochę więcej liczb". Żadna z rąk nie powędrowała do góry.

„Jakie liczby masz na myśli, Benny?" – zapytał Podolny, tłumiąc śmiech.

„No, na przykład skala cierpień Afroamerykanów. Ilość linczów, na przykład".

„Czy ktoś jeszcze uważa, że przemówienie Kinga byłoby lepsze, gdyby zawierało więcej liczb, a mniej retoryki?" – zapytał Podolny. Fala śmiechu zaczęła się z końca sali, od Annette, i wkrótce opanowała całą grupę.

W trakcie semestru Podolny wręczył nam profile sześciu członków rocznika 1976, przygotowane na ich 10. i 20. zjazd absolwentów. Przed każdym piątym zjazdem członkowie każdego rocznika proszeni są o napisanie kilku akapitów o tym, co się wydarzyło w ich życiu. Wypowiedzi te są następnie zbierane w jedną książkę i dystrybuowane jedynie wśród członków tego rocznika. Wśród sześciu osób był mężczyzna, który zajął się biznesem restauracyjnym i doszedł do takiego momentu, w którym córka biegła za nim po ulicy, płacząc, bo pracował 42. dzień z rzędu; kobieta z córką z wadą genetyczną chromosomu, która rozwiodła się z mężem i przeprowadziła do innego stanu, co oznaczało, że widywała córkę sześć razy do roku; „niezależny przedsiębiorca", który niezmordowanie przemierzał cały kraj, zakładając firmy i pozostając w stanie kawalerskim, unikając „kilku prawie żon". Najbardziej zadowoloną osobą wydawał się mężczyzna, który zaraz po uzyskaniu dyplomu trafił na Wall Street i w tej firmie pozostał. Miał dom w Nowym Jorku, wiejski dom w Connecticut i życie prywatne, które skupiało się wokół rodziny i lokalnej społeczności. Swoją karierę zawodową oceniał obiektywnie jako „przetrwanie kolejnego dnia", a dobre miejsce pracy zdefiniował jako miejsce, w którym „można się dobrze bawić i zarobić pieniądze".

Tak wyglądała nasza przyszłość. Mieszanka sukcesów i porażek. Związany z pracą stres i rodzinne kłótnie. Niekończące się rozdarcie między pragnieniem

zdobycia pieniędzy a słuchaniem głosu serca.

Podolny zauważył, że HBS nigdy nie fetuje tych absolwentów, którzy poszli w świat i po prostu dają sobie radę; tych, którzy są szczęśliwi, którzy znaleźli swoje miejsce między rodziną, pracą i przyjaciółmi. Ci, których zaprasza się do wystąpienia w Burden, przed widownią złożoną z 900 osób, to ci, którzy kierują dużymi firmami lub którzy zbili astronomiczne fortuny. Ci, którzy powiedzieli nam, że „musimy w naszym życiu zachować właściwą równowagę", często przyznają, jak Meg Whitman, że im samym to się nie udało. Jeden z mormonów z naszej grupy, mężczyzna w wieku około 25 lat, z trójką dzieci, bardzo emocjonalnie wypowiedział się na temat presji na osiągnięcie sukcesu, który musi być zgodny z przyjętym przez HBS wzorcem: „Dlaczego dopiero teraz czytamy o tym gościu, który pracuje w banku i lubi swoją pracę? Czy kiedykolwiek słyszymy o absolwentach HBS, którzy mówią, że nie robią tego dla pieniędzy, że chcą w swoim rodzinnym mieście otworzyć małą firmę, być w domu codziennie o 17.00, żeby zobaczyć dzieci, i co roku mieć cztery tygodnie wakacji". Zgodziłem się. Poklepujemy takich ludzi po ramieniu, mówimy „brawo", ale ich sukcesu nie traktujemy tak poważnie, jak tych hiperaktywnych, uskrzydlonych szaleńców w rodzaju Jacka Welcha, dyrektora generalnego General Electric. Jeśli chcesz żyć życiem cichego, osobistego spełnienia, powiedział Podolny, to słów wdzięczności i podziwu możesz się spodziewać tylko ze strony wąskiej publiczności. A dla wielu, zwłaszcza tych z dyplomami MBA z Harvardu, którym przez całe życie klaskano, bo zawsze byli pierwsi, zawsze wygrywali konkursy i zawsze byli chwaleni za wszystko, co robili, niezależnie od tego, czy była to matematyka, praca społeczna czy sport, koncepcja prywatnego, dyskretnego spełnienia równego publicznemu sukcesowi jest niemożliwa do przyjęcia.

„A może po prostu nie da się takich rzeczy wartościować?" – powiedział Cedric, były bankier z Afryki Zachodniej. „Myślę, że ludzie z MBA walczą o takie porównania" – stwierdził. „Tak jesteśmy zajęci wartościowaniem i przypisywaniem liczb do rzeczy, że jeśli nie potrafimy czegoś ocenić, to po prostu odsuwamy to na bok. Jak porównać wartość zdrowych relacji z dzieckiem, jeśli alternatywa ma wyraźną wartość, powiedzmy, miliona dolarów premii". Dla tych, którzy są na rynku dla tego miliona dolarów premii, mówił, pojęcie, że coś jest „bezcenne", nie oznacza „nie ma ceny i dlatego jest najważniejszą rzeczą na świecie", ale raczej, że „jest niemożliwe do wycenienia i dlatego nie warto się o to spierać, skoro alternatywa jest tak namacalna".

W ciągu ostatnich 15 minut zajęć mieliśmy napisać, co, naszym zdaniem, powinno się znaleźć w księdze pamiątkowej HBS na 10. zjazd absolwentów. Napisałem, że mieszkam w wygodnym domu niedaleko Nowego Jorku, pracując w biurze, które mieści się w ogrodzie. Wciąż jestem z Margaret, a moje dzieci dorastają w czystym, zdrowym miejscu. Jestem współwłaścicielem kilku spółek medialnych, w których pracuje niewielka grupa podobnych do mnie entuzjastów. Sam sobie ustalam plan dnia, urlop biorę wtedy, kiedy chcę, i kocham swoją pracę. Właściwie nie ma podziału między pracą a życiem prywatnym. Podolny poprosił, abyśmy wymienili się naszymi pracami z sąsiadem, a następnie poprosił Japonkę o przeczytanie na głos notatki jej sąsiada. Był to amerykański Chińczyk, który przed trafieniem do HBS pracował w firmie konsultingowej. „Wciąż walczę" – zaczynał się tekst. „Pracuję dużo więcej, niżbym chciał, często po 90 godzin tygodniowo, i wciąż za mało czasu poświęcam żonie. Lubię swoją pracę, kiedy jestem w biurze, ale wciąż nie potrafię znaleźć właściwej równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Mamy przyzwoity dom, zarabiamy niezłe pieniądze, któregoś dnia chcielibyśmy mieć dzieci, ale nie umiem sobie tego wyobrazić. Jedno z nas musiałoby zrobić krok w tył, ale nie wiemy kto. Oczekiwania rodziny imigranta to ogromny ciężar, ale jestem z dumny z mojego losu".

Na zakończenie każdego kursu każdy z profesorów wygłaszał krótkie, osobiste przemówienie. Eddie wyświetlił slajd, na którym było napisane: „Dlaczego robię to, co robię. Moją motywacją do prowadzenia tego kursu jest myśl, że w życiu zawodowym będziecie podejmować decyzje, które będą miały wpływ na przepływy zasobów wartych miliardy dolarów i na życie niezliczonej liczby jednostek oraz że jakość tych decyzji może być lepsza, częściowo dzięki temu, czego się nauczycie w czasie tego kursu". Natychmiast doczekał się riposty ze strony mężczyzny z końca sali: „Te miliardy trzeba zmienić – powiedział słuchacz. „Trzeba je zmienić na biliony" – dodał. Eddie był niewzruszony. „Masz rację" – odparł. „To zabawne, jaką finansową potęgą władają harwardczycy z MBA". Podolny napisał na tablicy słowa „przypadkowa odkrywczość". Zaczynasz szukać jednego, a znajdujesz coś innego. Mówił o zwrotach kariery, które na ostatnie cztery miesiące przyprowadziły go tutaj, do sekcji A. Powiedział, że uczenie nas okazało się bardzo ważne i satysfakcjonujące.

Steenburgh opowiedział nam historię swojego ojca, mężczyzny z wydatnym brzuchem, który zawsze był niedoceniany na boisku softballu – a on wybijał

piłkę wysoko ponad głowami łapaczy, zaliczał wszystkie bazy i śmiał się w kułak. Kiedy on sam rzucił pracę w Xeroxie, żeby wrócić na uczelnię, wielu przyjaciół zastanawiało się, czy ma dobrze w głowie. Ale on znalazł w nauczaniu radość, której nie potrafił poczuć gdzie indziej.

Zeynep stwierdziła, że jest jeszcze za młoda, aby dzielić się z nami życiową mądrością. Zamiast tego dała nam do przeczytania kolejny kazus – o profesorze HBS, który nazywał się Jai Jaikumar. Był Hindusem, kochał himalaizm. Ale pod koniec studiów, jeszcze w Indiach, miał w górach bardzo poważny wypadek – spadł z wysokości tysiąca metrów, po skałach, śniegu i lodzie. Był ciężko ranny i stracił swojego towarzysza. Po 24 godzinach wędrówki po śniegu, w ogromnym bólu, doczołgał się do maleńkiego szałasu na polanie. Znajdująca się tam pasterka wpuściła go do środka, nakarmiła i opatrzyła mu rany. Następnie na własnych plecach niosła go przez trzy dni do najbliższej wioski, skąd przez kolejne dwa dni, na ośle, jechał do najbliższego szpitala. Kiedy doszedł do siebie, powrócił do kariery akademickiej, która przywiodła go do Stanów, a następnie do Harvardu, gdzie specjalizował się w nauce o produkcji. Ale nigdy nie zapomniał o pasterce i gdy tylko mógł sobie na to pozwolić, wybudował w jej wiosce szkołę i zebrał fundusze na pensje dla nauczycieli oraz na pomoce naukowe. Zawsze zachęcał studentów do tego, aby cieszyli się życiem, zamiast nadmiernie się stresować. Sukces, mówił im, to rezultat szczęścia, a z tego wynikają obowiązki wobec innych. Zginął, mając 53 lata, w czasie wspinaczki w Ekwadorze.

W przerwie między ostatnimi wykładami a egzaminami zjadłem lunch z Luisem, pół-Francuzem, pół-Argentyńczykiem, przedsiębiorcą i napastnikiem w reprezentacji HBS w piłce nożnej. Był jednym z najstarszych członków sekcji, a dla wielu zagranicznych studentów – swego rodzaju Piedem Piperem[4]. Można go było spotkać w kampusie, gawędzącego po angielsku, hiszpańsku, francusku czy niemiecku, lub prowadzącego grupę latynoskich studentów do baru w Bostonie. Zanim trafił do HBS, pracował w firmie konsultingowej w Madrycie, potem był współtwórcą firmy sprzedającej towary przez Internet. Pod koniec lat 90. otwierał biura w całej Europie, a potem, po krachu firm internetowych w 2001 roku, musiał ją zamknąć. Często się zastanawiałem, dlaczego tacy ludzie jak on, z takim doświadczeniem w biznesie, w ogóle przyjeżdżają do HBS.

„Przeszedłem cały proces zakładania firmy, ale miałem poczucie, że muszę

wrócić do podstaw" – powiedział szybko. – „Uczyłem się w warunkach bojowych. W konsultingu nauczyłem się bardzo dużo na początku, ale potem wszystko było ciągle tak samo. Jak zakładaliśmy firmę, to na początku było absolutne szaleństwo, można powiedzieć, że byłem na stromej krzywej procesu nauczania, ale było mnóstwo rzeczy, których – jak czułem – powinienem uczyć się porządnie, od podstaw".

Kiedy już postanowił wybrać się do szkoły biznesu, to musiała być to szkoła najlepsza, ponieważ najważniejszą dla niego rzeczą była sieć znajomości. Jego szwagier skończył HBS i bardzo mu się tu podobało. Po dość jego zdaniem kiepskiej rozmowie z „typowym hiszpańskim bankierem inwestycyjnym z cementem we włosach" był zachwycony, kiedy został przyjęty. W kampusie zaskoczyła go różnorodność studentów, ale i to, na jak bardzo młodych wyglądali. „Jest bardzo dużo młodych ludzi. Analitycznie i technicznie są bardzo bystrzy, ale umiem ocenić inne umiejętności i zaskoczyło mnie, że mają tak niewiele doświadczenia. Wypowiadają się tak, jakby je mieli, ale na zajęciach często myślałem sobie: »w praktyce to, o czym mówicie, nigdy by się nie sprawdziło«". Najczęściej tak się działo na LEAD. „Ludzie często mówili, że na przykład trzeba kogoś zwolnić. Ale jeśli nigdy nikogo nie zwolniłeś, to nie wiesz, jak to jest i nie potrafisz sobie tego wyobrazić. Przydałby się cały kurs tylko na ten temat, na temat zatrudniania i zwalniania. Wszyscy robiliśmy test Myers-Briggs, ale nie uczy się nas, jak go wykorzystywać przy zatrudnianiu ludzi. Myślę, że brakuje mi na tym kursie paru bardzo pragmatycznych rzeczy".

Spotkałem się także z Verą, Chinką, która razem z mężem wyemigrowała do Krzemowej Doliny i pracowała dla dużej firmy technologicznej. W czasie semestru Bob zorganizował w sekcji „system kumplowski", w ramach którego każdy z nas monitorował komentarze kogoś innego, a następnie przekazywał swoje wrażenia. Vera była moją kumpelką. Znakomicie mówiła po angielsku, ale z wyraźnym chińskim akcentem, i ciężko było jej zmusić się do wystąpień przed całą grupą. To było przykre. „Nie cierpię tego całego *networkingu* i relacji, i tego całego gadania bzdur w obecności wszystkich" – powiedziała. „A tego właśnie nas uczą. Nie tak chińscy imigranci wyobrażają sobie biznes. Według nas biznes to dobre pomysły i ciężka praca". Trudno było jej zaakceptować, że 50 proc. oceny opartych jest na tym, co mówi w sali wykładowej, nie tylko dlatego, że tak źle się w tej roli czuła, ale także, że – jej zdaniem – większość z tego, czego słuchała, była bardzo przeciętna. Ona sama postanowiła wynosić z wykładu tak wiele, ile się dało, a resztę odfiltrowywać.

Semestr zakończył się egzaminami pisemnymi z każdego z pięciu przedmiotów, które studiowaliśmy. W czasie egzaminów można było korzystać z podręczników, ale i tak kilka dni poświęciłem na przeglądanie notatek z każdego kursu, starając się je skondensować do kilku stron, tak aby pracować szybciej. Profesorowie powiedzieli nam, że dla kogoś, kto chodził na zajęcia i przygotowywał się do kazusów, egzamin będzie krył w sobie niewiele niespodzianek. Był to przegląd koncepcji, z którymi już się spotkaliśmy. Oczywiście, poradzenie sobie z nimi wcale nie oznaczało, że ktoś będzie równie dobry w biznesie. Tylko tyle, że jest dobry w szkole biznesu.

Posadzono nas w dwóch salach, tak aby każdy miał więcej miejsca. Niektórzy mieli na uszach słuchawki, aby odciąć się od hałasów. Inni przyszli ze stosem gumy do żucia i słodyczy, zupełnie, jakby się wybierali na pieszą wędrówkę. Niektórzy zjawili się z przekrwionymi oczami, w bluzach, wyglądając tak, jakby uczyli się przez całą noc. Podłączyliśmy laptopy i czekaliśmy na komendę „start". Najbardziej trząsłem się na finansach. Ale kiedy oddałem kartę egzaminacyjną, poczułem się bardzo spokojny. Zacząłem systematycznie przebijać się przez problem. Właściciel kina usiłował zdecydować, czy kupić nowe cyfrowe projektory czy nie. Czy warto? Obliczyłem oczekiwane przepływy finansowe i koszty kapitału. Ustaliłem bieżącą wartość inwestycji. Przygotowałem rekomendację i wreszcie, po czterech i pół godziny, wydrukowałem moje arkusze, podpisałem je i oddałem. Czułem głęboką satysfakcję. Na raportowaniu finansowym i kontroli, TOM, marketingu i LEAD miałem podobne poczucie dobrze wykonanego zadania. Po takiej ilości pracy czułem, że wreszcie zacząłem mówić nowym językiem. Daleko mi jeszcze było do płynności, ale przynajmniej mogłem się porozumieć. Moje oceny były lepsze, niż mogłem się spodziewać w czasie pierwszych zajęć z podstaw analitycznych: najwyższe noty z TOM i LEAD, „zdał" z finansów cz. 1, marketingu i rachunkowości. Z akademickiego punktu widzenia – zaliczyłem.

W czasie egzaminów zdałem sobie sprawę, jak dużo przez te pierwsze pięć miesięcy dowiedziałem się i o biznesie, i o sobie samym. Dziwne było nie mieć już tożsamości zawodowej. Przyzwyczaiłem się do tego, że jestem dziennikarzem, i porzucenie tego zawodu okazało się dużo trudniejsze, niż przypuszczałem. Czasem też dziwnie było być jednym z najstarszych na roku. Martwiłem się, kiedy słyszałem, że HBS to przede wszystkim kontakty, bo niewiele czasu poświęciłem na życie towarzyskie. Ale bliższe poznanie osób z roku – czy to w czasie lunchów, czy przy kawie, a nie przy piciu wódki z

lodowej rynny – zaowocowało dużo bogatszymi relacjami.

1 Skrót od angielskiego *optimal combination of risky assets* – przyp. tłum.
2 Fundusze indeksowe to fundusze inwestycyjne, których cena powinna podążać za zmianami ceny danego (konkretnego) indeksu – przyp. tłum.
3 Grupa rówieśnicza to grupa podobnych spółek notowanych na giełdzie – przyp. tłum.
4 Pied Piper lub Flecista z Hameln (Hamelin) – bohater podania ludowego, spisanego między innymi przez braci Grimm, opowiadającego o wydarzeniach, które ponoć miały miejsce 26 czerwca 1284 roku w mieście Hameln. Według legendy w tym czasie dolnosaksońskie miasto Hameln w Niemczech nawiedziła plaga szczurów. Wynajęty szczurołap za pomocą muzyki płynącej z cudownego fletu wywabił z miasta szczury, które następnie utopiły się w Wezerze. Gdy po wykonanej pracy odmówiono szczurołapowi obiecanej zapłaty, ten w podobny sposób wyprowadził w nieznane wszystkie dzieci z Hameln – przyp. tłum.

Rozdział 8

Mistrz ryzyka

W czasie wakacji studenci HBS rozjechali się w świat, w takie urocze miejsca, jak Indie, Chiny, Turcja czy Brazylia, lub tak prozaiczne, jak Chicago czy Waszyngton. Oprócz zwiedzania okolic spotykali się także z prezesami firm, prezydentami i premierami. W HBS czułeś, że od najbardziej wpływowych ludzi na świecie dzielą cię zaledwie dwa stopnie. Zawsze znalazł się ktoś, kto znał premiera Indii lub pracował dla prezydenta Meksyku albo czyj ojciec kierował największą firmą budowlaną w Ameryce Łacińskiej. Nie było nikogo, kto byłby poza naszym zasięgiem. Ale raporty, które docierały z wakacyjnych szlaków, akcentowały coś innego. W Indiach na przykład słychać było pomruki niezadowolenia, jakie wywoływali studenci z noszonymi przy paskach spodni płynami antybakteryjnymi do mycia rąk. Za każdym razem po wejściu do autobusu starannie czyścili ręce, dezynfekując siebie i antagonizując gospodarzy. Szlak chiński miał wyraźną nadsubskrypcję – trafiło tam ponad 200 studentów. W gazecie studenckiej *Harbus* ukazała się taka oto relacja:

„Pijane krewetki, karaoke o północy, rzędy pustych szklanek chivasa z zieloną herbatą i inwestorzy *venture capital* – co mają ze sobą wspólnego? To tylko kilka migawek z tegorocznego chińskiego szlaku". Impreza zaczęła się w Pekinie, po czym przeniosła się do Hongkongu i Szanghaju. Wędrowcy traktowani byli jak „rodzina cesarska"; uzyskiwali dostęp do „najmodniejszych nocnych lokali" i „najważniejszych szefów korporacji". W Pekinie jedli pijane krewetki – „a myśleliście, że w czasie tej podróży pijani byli tylko studenci!" – obserwowali przygotowania do olimpiady 2008, zwiedzili fabrykę Lenovo i byli zabawiani przez „kadrę kierowniczą Motoroli, deweloperów i lokalne banki inwestycyjne". Wreszcie dotarli do Hongkongu, „krainy sklepów Luisa Vuittona i jasnych, psychodelicznych neonów".

Kiedy czytałem coś takiego, nie mogłem się oprzeć dwóm wnioskom. Po pierwsze, jak bardzo byliśmy uprzywilejowani, oglądając świat z perspektywy studentów MBA na Harvardzie. Marka była jeszcze silniejsza, niż mi się wydawało. Po drugie, jaka dziwna była to perspektywa. Jechać do Chin tylko

po to, żeby zwiedzać kluby nocne, pić wódkę, odwiedzać sklepy i fabryki, wydawało się czymś absurdalnym. Nie chodzi o to, że wycieczkowicze powinni byli wysłuchiwać opowieści wysiedlonych ze swoich gospodarstw chłopów czy kobiet oderwanych od swoich rodzin i pracujących w fabrykach tekstylnych, produkujących zachodnią odzież, czy też spotykać się z działaczami organizacji praw człowieka prześladowanych za popularyzowanie swoich idei na Yahoo!. Ale tu wyglądało na to, że pościg za celami biznesowymi pozwalał – czy nawet wymagał – na z góry założoną ignorancję. Zamiast stać się częścią społeczeństwa, superklasa absolwentów MBA wydawała się egzystować poza społeczeństwem, żyjąc według własnych standardów. Trzeba się było naprawdę starać, żeby wyszarpać ich zainteresowanie.

Ben Easty, kierownik naszej sekcji, w czasie dyskusji na temat tych wypraw powiedział, że warto nawet bardziej się zapożyczyć, ale skorzystać z takiej możliwości. Koszty, dochodzące do kilku tysięcy dolarów za jedną wycieczkę, to nic innego, jak „błąd wynikający z zaokrąglenia" w naszej przyszłej wartości netto. Bob i ja, z rodzinami na utrzymaniu i kredytami do spłacenia, zgodziliśmy się, że nawet jeśli to prawda, to jest w tym coś niemoralnego.

Ale zrobiłem wyjątek na rzecz wyjazdu do Doliny Krzemowej pod koniec ferii bożonarodzeniowych. Jako dziennikarz czułem wiatr zmian towarzyszący Internetowi i widziałem, jak moi koledzy i szefowie musieli się z nimi zmierzyć. Wiedziałem, że media zawsze będą częścią mojego życia zawodowego, i chciałem nauczyć się języka i modeli biznesowych wyrastających jak grzyby po deszczu spółek technologicznych. Wyjazd obiecywał dostęp do największych firm Doliny: Google'a, eBay, Yahoo! oraz słynnych inwestorów *venture capital* z Kleiner Perkins Caufield Byers.

Około 80 studentów – z czego dwie trzecie to Chińczycy lub Hindusi – zameldowało się w hotelu w samym centrum parku biznesowego, niedaleko siedziby Oracle. Przejechałem się po sąsiednich ulicach, wzdłuż szklanych budynków i rzędów piętrowych domów stojących za gęstymi żywopłotami. Zastanawiało mnie, dlaczego ludzie z HBS wciąż ględzą o stylu życia Doliny i pięknie Bay Area. Tutaj wszystko było dość paskudne, jak kampus jakiejś uczelni technicznej, rozciągnięty na przestrzeni kilku kilometrów kwadratowych. Skręciłem na Drogę 101, wzdłuż której rozlokowały się tanie restauracje, warsztaty, centra handlowe i pralnie. Nieco wyżej, na wzgórzach, znajdowały się takie miasta, jak Palo Alto, Woodside i Atherton, gdzie mieszkali, pracowali i wcześnie rano wsiadali na rowery ci z prawdziwymi

pieniędzmi.

Następnego dnia, o 8.30, w sali konferencyjnej hotelu zjawił się jeden z najbardziej znanych inwestorów typu *venture* Doliny Krzemowej, aby oficjalnie rozpocząć naszą wycieczkę. Był to wysoki, wysportowany mężczyzna z ciemnymi, opadającymi na oczy włosami i nieprzystępną twarzą, której surowość łagodziły szeroki uśmiech i lekko zgarbione ramiona starzejącej się gwiazdy sportowej szkoły dla bogatych. Miał jeszcze mokre włosy, co sugerowało, że przyjechał do nas po rozegraniu kilku setów tenisa. Tim Draper był trzecim pokoleniem inwestorów *venture capital*, którzy kończyli inżynierię na Stanford, a potem uzyskiwali tytuł MBA na Harvardzie. Draper powiększył rodzinną fortunę, inwestując w nowe firmy technologiczne, takie jak Hotmail czy Skype. Nie mogliśmy się doczekać, co powie na temat kolejnego, multimiliardowego biznesu technologicznego.

„Instytucja *venture capital* to coś dużo łatwiejszego niż wspinaczka po kolejnych szczeblach korporacyjnej hierarchii. Wszystko, czego potrzebujesz, aby ustawić się na resztę życia, to jeden sukces", mówił Draper. Później siedzieliśmy w sali, podczas gdy setki ludzi mówiło nam o swoich pomysłach, a my musieliśmy wybrać najlepsze z nich. To było banalnie proste! Uśmiechnął się szeroko, a my siedzieliśmy ogłuszeni. Obok mnie był Gurinder z mojej sekcji. Był absolwentem najlepszej politechniki w Indiach i już zdążył uzyskać tamtejszy odpowiednik MBA. Przed przyjazdem do HBS był w zarządzie jednej z największych indyjskich firm technologicznych. Wszystko, czego chciał od Harvardu, to możliwości zostania venture kapitalistą na Zachodnim Wybrzeżu. W czasie bostońskiej zimy można go było znaleźć gdzieś w kącie Spanglera, sławiącego piękno Bay Area i załamującego ręce nad głupotą kolegów i koleżanek z roku. Na program edukacyjny MBA i wielu profesorów patrzył z jawnym potępieniem. Miał ogromne wory pod oczami z niewyspania – noce spędzał na rozmowach przez Skype'a z Indiami, gdzie zakładał właśnie internetowe biuro podróży.

Miałem wrażenie, że w czasie wystąpienia Drapera czuł się coraz bardziej nieswojo. Kiedy ktoś zapytał Drapera, jak któregoś dnia znaleźć się w jego butach, ten podniósł w górę swoje znoszone, ogromne mokasyny i zachęcił pytającego, aby je przymierzył. Nikt się nie śmiał. Gurinder nerwowo potarł skronie. Zawsze był niecierpliwy, ale teraz czuło się, że ten wielki, biały chłopak z tego samego bractwa najwyraźniej się z niego naśmiewa.

Draper zwierzył się, że napisał piosenkę, do której muzykę ułożył i którą

zaśpiewał znany gwiazdor rocka, którego nazwiska nie mógł jednak wymienić. Piosenka nosiła tytuł *Mistrz Ryzyka*. Rozdał wszystkim po kompakcie, na którym widniało jego zdjęcie: siedzi – w białym kapeluszu z szerokim rondem – na grzbiecie słonia, z prawą ręką uniesioną do góry w geście triumfu. Jedną z płyt włożył do odtwarzacza i poprosił, abyśmy uważnie posłuchali. Piosenka zaczynała się od długich, niskich brzęków gitary, potem dołączył bas i stałe, rytmiczne uderzenie. Na ekranie za plecami Drapera pojawiły się słowa, a on sam odchrząknął. Piosenka opowiadała o mężczyźnie, który przez 15 lat walczył o to, aby przeprowadzić ofertę publiczną swojej spółki i wprowadzić ją na giełdę – co było marzeniem każdego inwestora typu *venture*. Żona straciła cierpliwość i rozwiodła się z nim. Inwestorzy i bankierzy nim pomiatali, ale nie tracił wiary, że dzień jego wielkiego triumfu w końcu nadejdzie. Kiedy rozległ się chór, Draper zaczął machać rękami i krzyczeć: „Wszyscy razem. Dalej. Śpiewajcie". Gurinder zdążył już porzucić swoje notatki i wcisnąć głowę między kolana.

Jest Mistrzem Ryzyka
Żyje szybko, jeździ szybciej
Szusuje po krawędzi klęski
Jest mistrzem ryzyka

Umilkliśmy, pozwalając Draperowi dośpiewać zwrotki. Bohater piosenki był nieustraszony, miał duszę artysty. Przetrwał recesję, otarł się o bankructwo, zwolnił najlepszego przyjaciela. I wtedy jedna udana sprzedaż zmieniła wszystko. „Niebo", śpiewał Draper, „otworzyło cały kosmos".

„No, dlaczego jest tak cicho" – krzyczał Draper, bawiąc się naszym zmieszaniem. „No, DALEJ!" Mruczeliśmy coś razem z chórkiem. „Jeszcze raz, jeszcze" – nalegał. Znowu zamruczeliśmy. Nareszcie – nasz bohater został zasypany pieniędzmi. Ale zamiast poczuć się szczęśliwy odkrył, że jest prześladowany przez prasę i przez sądy, ponieważ wszyscy założyli, że „ktoś tak bogaty musi kłamać". Jeszcze tylko dwa refreny i piosenka wreszcie się skończyła. Siedzieliśmy w milczeniu. Draper podsumował to, co powiedział wcześniej, i mogliśmy wyjść na korytarz.

Sporą grupą pojechaliśmy do Yahoo! w Sunnyvale. Siedzibę firmy tworzył kompleks szklanych pudełek ozdobionych żółtymi i szkarłatnymi wykończeniami – zupełnie jakby Dinozaur Barney[1] chałturzył po godzinach. Były tam pokoje zabaw ze stołami do gry w piłkarzyki, bezpłatna kawa i

miniboiska do koszykówki w korytarzach – czyli wszystkie atrybuty firmy, która bardzo by chciała, aby jej pracownicy nigdy nie szli do domu. Mimo tej zewnętrznej infantylności Yahoo! po 10 latach od chwili powstania stała się częścią korporacyjnej Ameryki. Powitał nas wiceprezes odpowiedzialny za fuzje i akwizycje. Mówił o swojej szybkiej karierze. Po ukończeniu uniwersytetu w Wielkiej Brytanii pracował w banku Goldman Sachs, potem zrobił MBA w HBS. Po ukończeniu HBS pracował w Allen & Company, nowojorskim banku inwestycyjnym specjalizującym się w sektorze mediów, następnie w internetowym funduszu inwestycyjnym, kierowanym przez Terry'ego Semela, byłego szefa hollywoodzkiego studia, który został prezesem Yahoo!. Swoją prezentację wygłaszał szeptem i wydawał się bardzo z siebie zadowolony. Pewnie miał do tego prawo. Miał dokładnie tyle samo lat, co ja.

Obudziłem się następnego dnia i z przerażeniem stwierdziłem, że jest już 8.30. W nocy długo nie mogłem zasnąć, trawiąc wystąpienie wiceprezesa Yahoo!, a o 8.45 miałem być w Kleiner Perkins. Umyłem się i ogoliłem najszybciej, jak się dało, włożyłem ubranie, z marynarką i mapką dojazdu w ręce wybiegłem z pokoju. Pobiegłem w stronę parkingu, odpaliłem wypożyczoną impalę i wyjechałem na Drogę 101. Była 8.40. Recepcjonistka powiedziała, że droga do Kleiner Perkins na Sand Hill Road zajmie pół godziny. Mknąłem Drogą 10, w kierunku Junipero Serra Freeway, minąłem Stanford University, a potem już Sand Hill Road. Kiedy parkowałem przed budynkiem Kleiner Perkins, między dwuosobowym mercedesem a toyotą prius, na zegarze było krótko po dziewiątej.

Główny budynek przypominał duży szwajcarski pałac. Nad szklanym holem rozciągały się dwie ciemne, przemoczone deszczem, drewniane belki. Gości witała ogromna kompozycja z orchidei. Zdyszany, przedstawiłem się recepcjonistce.

„Już zaczęli" – powiedziała kwaśno. „Sala konferencyjna po prawej stronie".

Otworzyłem drzwi. Na mój widok mówca przerwał, a ja przepchnąłem się w stronę jedynego wolnego miejsca – w kącie z tyłu. Moi współtowarzysze, rozparci w ustawionych dookoła stołu skórzanych fotelach z wysokim oparciem, przesunęli się trochę, żeby zrobić mi miejsce. Wyglądali na zamyślonych, ale jednocześnie zaciekawionych, jakby tutaj właśnie miała się rozstrzygać ich przyszłość. Stół zrobiony był z jednego kawałka, który kiedyś musiał być ogromnym drzewem, o przekroju około dwóch metrów. Drewno było wypolerowane, ale wciąż można było na nim podziwiać sęki i słoje.

Ciekawe, los ilu wielkich firm rozstrzygał się właśnie przy tym stole, myślałem. Kleiner Perkins sfinansował przecież wiele spółek technologicznych, od Sun Microsystems po Amazon i Google'a. Naszym prelegentem był Russell Seligman, mężczyzna o ujmującym sposobie bycia, który ukończył HBS, kilka lat pracował w firmie Microsoft, a następnie został inwestorem *venture capital*. Mówił, że to zdumiewające, jak wielu ludzi w dzisiejszych czasach chce się zająć działalnością *venture capital*, widząc w tym prostą drogę do ogromnego bogactwa. Ale to nie tak, mówił. Oczywiście, są tacy, którzy poradzili sobie świetnie. A bycie największą firmą, z dostępem do większości wybitnych technicznych i handlowych umysłów Doliny Krzemowej, sprawia, że szanse na osiągnięcie sukcesu są tutaj dużo większe. Ale on sam pracował w Kleiner Perkins już cztery lata, a jeszcze dwa lata dzieliły go od sprawdzenia, czy jego inwestycje są trafione. W porównaniu z pracą w Microsofcie tutaj człowiek jest bardziej samotny, mniej zaangażowany, a sama praca jest mniej ekscytująca. Twoja główna rola polega na znalezieniu właściwych ludzi, właściwego przedsięwzięcia i właściwej inwestycji. Potem, jeżeli dobrze wykonałeś swoją pracę, możesz jedynie usunąć się z drogi i czekać. Nie musisz się wtrącać ani codziennie, ani nawet co tydzień. Masz pomagać tylko wtedy, kiedy jest to niezbędne. Patrzyłem przez szklaną ścianę sali konferencyjnej na biura, położone wzdłuż innej szklanej ściany, wychodzącej na drzewa. Na zewnątrz padało. Wydawało się, że nie ma tu nikogo oprócz nas. Wiceprezesi nie muszą przyjeżdżać do biura, żeby pracować. Rozumiałem to, co powiedział Seligman, o swojej roli wycofanego obserwatora. Jeśli kiedyś pracowałeś w biznesie i lubiłeś to, to uznasz, że tutaj nie ma w ogóle życia. To tak, jak gdyby Michał Anioł nagle znalazł się w roli patrona, przestał malować lub rzeźbić, tylko wystawiał czeki dla innych rzeźbiarzy czy malarzy. Albo od początku chcesz być takim patronem, albo dojdziesz do takiego momentu w swoim życiu, że wolisz inwestować, niż budować, a twoja rada rzeczywiście jest coś warta. Wielu harwardczyków chciało od razu zacząć pracę w *venture capital*, ponieważ wydawało się, że praca ta oferuje ogromne wynagrodzenie za opiniowanie i bawienie się pieniędzmi innych. Ale oni jeszcze do tej pracy nie dorośli.

Google, firma, którą odwiedziliśmy jeszcze tego samego popołudnia, była taką spółką, jaką musiała być Yahoo! pięć lub sześć lat wcześniej. Ten sam przeszklony kampus, ta sama dziecięca atmosfera zabawy, ale jakby bardziej autentyczna, jeśli wziąć pod uwagę wiek firmy, jej założycieli i pracowników. Tutaj nie miałeś wrażenia, że zabawki i bezpłatna kawa są na pokaz, podczas

gdy dorośli menedżerowie popalają cygara w wyłożonych boazerią gabinetach. W holu były segwaye, można było przyprowadzać psy, na korytarzu stała kolejka ludzi czekających na masaż. Firma wydała przyjęcie dla nas i dla grupy studentów MIT. Szkoda, że z naszej 80-osobowej grupy przyszło tylko pięcioro – większość wybrała *happy hours* na zaproszenie banków i firm konsultingowych z San Francisco. Imprezę uratowali studenci MIT, którzy, bardzo podekscytowani, dotarli w komplecie.

Jadłem właśnie *chicken satay*, zastanawiając się, z kim tu porozmawiać, kiedy podszedł młody człowiek w niebieskim T-shircie z nadrukiem „Blogger.com", porządnie wsuniętym w dżinsy, po drodze zbierając na talerz wszystko, co było w bufecie. Był to Sergey Brin, współzałożyciel Google'a, w tym momencie wart całe 6 miliardów dolarów. Wyglądał na piętnastolatka – gładka skóra, gęste, czarne włosy, sczesane z wysokiego czoła. Pokazałem palcem na jego koszulkę i zapytałem, które blogi najchętniej czyta. Przeważnie technologiczne, powiedział, ale nawet tych nie czyta zbyt często. Oprócz blogów ma masę innych rzeczy do czytania. Bardzo szybko otoczyła nas grupa zaaferowanych studentów MIT, którzy tylko stali, przestępując z nogi na nogę, i patrzyli na niego roziskrzonym wzrokiem głodnych kanibali.

Larry Page zjawił się w dżinsach i sportowej bluzie. Razem z Sergeyem zrobili zabawną prezentację, wygłaszając na przemian uwagi w stylu skeczów rodem ze starych kabaretów Las Vegas. Bardzo się cieszą, że są tutaj, mówili, Google jest na początku wspaniałej przygody, jest mnóstwo do zrobienia, szczególnie jeśli ktoś chce zacząć działalność za granicą. Zabawne było przypomnieć, że zaledwie pięć lat temu poznali się w Stanford, na informatycznych studiach doktoranckich, a teraz byli tutaj w charakterze obiektów nieskrywanego uwielbienia. „Ale nie jesteśmy tu po to, żeby wygłaszać przemówienia" – powiedział Larry. „Chcielibyśmy się dowiedzieć, co sądzicie o Google'u. Jaki jest wasz ulubiony produkt?". W górę wystrzelił las rąk. Studenci MIT ożywili się, najwyraźniej przepojeni Google'em i jego technologią. Pytali o algorytmy, funkcjonalność i modele biznesowe. Wyobraziłem sobie, o co mogłaby zapytać grupa z HBS. Co zrobić, żeby się znaleźć na waszym miejscu? Co sądzicie na temat Indii lub Chin? Czy waszym zdaniem to dobry pomysł, aby najpierw iść do konsultingu, zdobyć trochę doświadczenia, zanim zacznie się montować serwery w laboratorium komputerowym i wprowadzać na rynki nową technologię, która zmieni świat? Zapytałem Larry'ego, jak widzi przyszłość Google News? Trochę chodził wokół tematu, jakby nie był tym zainteresowany,

ale w końcu powiedział, że chciałby, aby był to sposób na podniesienie poczucia odpowiedzialności wśród reporterów.

Siedziba Google'a to niesamowite miejsce, tętniące niemal namacalną energią. A ciężar marki, który już dotarł do Yahoo!, tutaj był jeszcze niewidoczny. Kiedy wychodziłem, zauważyłem wyraźnie zmartwioną kobietę, siedzącą pod jedną z niskich ścian budynku. Patrzyła w ziemię, w ręce trzymała chustkę do nosa. Sergey Brin, który akurat przechodził obok, zbliżył się, usiadł obok i objął ją ramieniem. To wciąż była taka właśnie firma.

W eBay władzę przejęły zombie. Dwudziestu absolwentów HBS, mniej więcej tyle samo, ilu przyszło na prezentację, po kolei opowiadało o swojej pracy. Stali w długim szeregu, jak podejrzani w czasie policyjnej identyfikacji, wyjaśniając, czym się zajmują. Pod koniec nie wiedziałem już, kto jest menedżerem produktu, a kto się zajmuje marketingiem wyrobów jubilerskich. Może to była wina światła, które szarą poświatą padało na podłogę przez okna w suficie, ale nikt tutaj nie wyglądał dobrze. Nagle otworzyły się drzwi na końcu pokoju i do sali wkroczyła Meg Whitman, prezes. Mówiła o wspaniałych możliwościach kariery zawodowej w eBay. Ale patrzyłem na nią i wciąż myślałem o tym materiale wideo, który obejrzeliśmy na LEAD, kiedy powiedziała: „Pamiętajcie o tym, a jest to coś, w czym ja sama nie byłam zbyt dobra. Prawdopodobnie nie zdarzy wam się oglądać do tyłu i żałować, że nie pracowaliście lepiej […]. Ale na koniec okaże się, że najważniejszą rzeczą są wasze rodziny i przyjaciele". Stosując te kryteria i biorąc pod uwagę jej własne doświadczenie, dlaczego ktoś miałby chcieć przenieść się do San Jose i tutaj.

Tego wieczoru zgubiłem się w Palo Alto, razem z Nico, studentem z Rumunii. Po raz pierwszy zwrócił moją uwagę na kursie *podstaw analizy biznesowej*. Kilku weteranów wojny z Irakiem postanowiło opowiedzieć o swoich doświadczeniach. Jeden, który pracował dla Tymczasowych Władz Koalicyjnych, opisał przybycie do Bagdadu w 2003 roku jako „najgorsze, co można sobie wyobrazić". Ekipa administracyjna, która przyleciała z Waszyngtonu, aby stworzyć powojenny Irak, tłoczyła się wokół jednego źródła światła w ogromnym, pustym pałacu. Komputery zostały na pasie lotniska i wtopiły się w asfalt. Nie było żadnych środków łączności. I chociaż większość słuchała tych opowieści z otwartymi ustami i wypiekami na twarzy, Nico podniósł rękę i zapytał, czy dobrze mu się wydaje, że inwazja na Irak przeprowadzona była z inspiracji amerykańskich koncernów naftowych. Pytanie się nie spodobało, ale Nico wcale się tym nie przejął, tylko został do

końca prezentacji, oparty o kolumnę, na najwyższym piętrze sali. Pytanie zadane było zdecydowanie w złym momencie, ale podziwiałem jego opanowanie.

Teraz usiłowaliśmy trafić na przyjęcie – wspólne przyjęcie HBS i Stanford – zmontowane przez organizatorów wycieczki, ale pobłądziliśmy na okrytych zmierzchem przedmieściach, jeżdżąc tam i z powrotem wzdłuż eleganckich ulic otaczających Stanford i hiszpańskiej dzielnicy miasta i szukając właściwego adresu między budkami z taco, stacjami benzynowymi i eleganckimi bungalowami. Nico powiedział mi, że zostawił przyjaciół i rodzinę w Rumunii, aby dać sobie kilka lat w Stanach, zdobyć tytuł MBA i popracować dla dużej amerykańskiej firmy – technologicznej albo finansowej. „Amerykanie mówią nawet wtedy, kiedy nie mają nic do powiedzenia" – stwierdził. „Mam wrażenie, że płacę całe te pieniądze za to, aby te amerykańskie dzieciaki miały publiczność i mogły powiedzieć, że znają jednego gościa z Rumunii".

Jak wielu cudzoziemców miał wrażenie, że aspiracje HBS do bycia międzynarodową uczelnią są nieuzasadnione. Wielu rzekomych cudzoziemców wiele lat spędziło w Stanach, więc ich międzynarodowy wkład jest raczej skromny. Byli tu japońscy studenci, który mieszkali w Stanach, odkąd skończyli 10 lat; Nigeryjczycy, którzy przeprowadzili się do Teksasu jako nastolatki; wykształceni w Princeton Hindusi. Oczywiście, mogą się ubrać w narodowe stroje w czasie Międzynarodowego Tygodnia, ale kulturowo są na tyle bliscy innym Amerykanom, że niemal się od nich nie różnią.

Kiedy już w końcu dotarliśmy na miejsce, impreza powoli się kończyła. Było jeszcze kilku, wyglądających na opuszczonych, harwardczyków siedzących dookoła niewielkiego stołu. Żaden student ze Standford nie przyszedł. Nico i ja pomyśleliśmy, żeby kupić piwo. Tu było zbyt smutno. Wsiedliśmy z powrotem do samochodu i znów zabłądziliśmy.

1 Dinozaur Barney – postać z bajki dla dzieci.

Rozdział 9

Niepewni siebie ambicjonerzy

Myślałem, że będziemy elitą intelektualną. No cóż, nie jesteśmy. Nie jesteśmy elitą z pochodzenia i z całą pewnością nie jesteśmy elitą artystyczną ani twórczą. Jesteśmy przygotowywani do tego, aby zostać elitą kompetencji. Przyzwyczajajcie się […] *uczy się nas bycia tymi facetami, którzy do końca imprezy są trzeźwi. Dostajemy narzędzia, aby tam dotrzeć i wszystkim się zająć.*

Laurence Shames, The Big Time – The Harvard Business School's Most Successful Class & How It Shaped America

Tuż przed powrotem na drugi semestr *Programu Obowiązkowego* spotkałem się z Justinem w Nowym Jorku na śniadaniu. Poszliśmy do kubańskiej knajpy na Upper West Side. Już niedługo mieliśmy zacząć szukać pracy na lato, więc on starał się ustalić, jak bardzo głęboko chciałby wchodzić w biznes. Przyjaciele rodziny, którzy namówili go na szkołę biznesu, teraz radzili, aby kilka lat spędził w bankowości inwestycyjnej. Nowojorczycy będą cię brać na poważnie, jeśli kilka lat spędzisz na Wall Street. Jeżeli nawet nic z tego nie wyniknie, to będzie oznaczać przynajmniej tyle, że potrafisz ciężko pracować i przetrwać. Justin nie był tego taki pewny.

„Nie wiem, czy mogę to zrobić – powiedział, sącząc kubańską kawę. „Widziałeś mnie na finansach. To nie są moje kluczowe kompetencje. O rany, posłuchaj tylko. Przed HBS nigdy nie powiedziałbym: kluczowe kompetencje".

„Chcesz zrobić karierę w finansach?".

„Niezupełnie".

„No to po co?".

„Ponieważ może się przydać. Mam wrażenie, że wszyscy ci pieprzeni habeesowcy przepracowali dwa lata w bankowości lub konsultingu, więc jeśli ty nie będziesz, to firmy nie będą cię traktować poważnie".

„Dobra, to idź. Prosto w paszczę lwa".

„Nie mów tak. A dlaczego ty nie idziesz prosto w paszczę lwa?".

„Czasem miałbym ochotę. Dobrze by mi to zrobiło. Ale potem słyszę, z czym

to się wiąże, i po prostu nie mogę. Po co słuchać, jak wszyscy mówią: rodzina jest najważniejsza, trzeba być ze swoimi dziećmi, kiedy dorastają, a potem iść do pracy, o której wiesz, że będziesz tam pracował non stop. Z punktu widzenia mojej kariery pewnie bym chciał i pewnie byłoby to ciekawe. Ale wiem, że nienawidzę nakazów".

Za każdym razem, kiedy kusiło mnie, żeby spróbować morderczej, ale dobrze płatnej pracy, przypomniałem sobie, jak się czułem jako dziennikarz posyłany do robienia idiotycznych reportaży, jak nienawidziłem siedzenia w hotelowym pokoju lub w samolocie, pracując na mojego szefa i tęskniąc za domem. Czy mógłbym znieść życie młodszego bankiera? Godziny siedzenia przed ekranem komputera, picia podłej kawy wyżerającej żołądek, budowania modeli finansowych, na które nikt nie spojrzy, a potem wysłuchiwania narzekania starszego partnera, że rozpada mu się małżeństwo? Nawet za te pieniądze, dlaczego miałbym to sobie robić? Ale znów – skoro już pofatygowałem się do HBS, to co mi się właściwie wydawało? Że niby o co w biznesie chodzi? O greckie wyspy i poezję?

„Rozumiem, co masz na myśli" – powiedział Justin. „Spotkałem faceta, który ostatnie lato spędził na stażu w Goldman Sachs". Dodał, że spędził w biurze 67 dni pod rząd. Można powiedzieć, że przyszedł pierwszego dnia i w ogóle stamtąd nie wyszedł.

Wyścig po pracę na wakacje zaczął się w chwili powrotu do kampusu. Krzywa stresu Rubacka, przypomniałem sobie, wystrzeliwała w górę w okresie rekrutacji. Dobra praca wakacyjna uważana była za kluczowy moment do zdobycia dobrej pracy po ukończeniu HBS. W przypadku niektórych firm, zwłaszcza największych banków, firm *private equity* i funduszy *hedgingowych*, jeśli ktoś nie był u nich na stażu, to praktycznie nie ma szans na znalezienie tam miejsca później. W innych firmach dobre zaprezentowanie się na stażu było praktycznie gwarantem późniejszej pracy i bezstresowego drugiego roku. A zatem dla wielu z nas nadchodzące tygodnie miały nie tylko zdeterminować najbliższe lato, ale także dalszą karierę. Był to także odpowiedni moment na ponowne opublikowanie w *Harbus* artykułu zatytułowanego „Depresja w HBS". Autorką była studentka, która walczyła z depresją i chciała pomóc innym, tym, którzy w tym konkurencyjnym otoczeniu nie potrafili przyznać się do swojego stanu. Autorka pisała, że w ciągu pierwszego roku trzykrotnie była bliska samobójstwa. Najpierw wszystko było dobrze, aż pewnego dnia poczuła się zupełnie inaczej. Wkrótce uczucie to przekształciło się w bezdenny

smutek. Nie mogła zrozumieć, dlaczego wszyscy są tacy zadowoleni, tylko nie ona. Jednocześnie borykała się z bardzo ważnym pytaniem: co chcę zrobić z resztą życia?, opędzając się jednocześnie od rekrutujących. Zasypiała z płaczem, nie wychodziła z pokoju. Przestała ćwiczyć, zaczęła wątpić w sens wygłaszanych przez siebie uwag i komentarzy. Zajęcia zamieniły się w koszmar. „Zaczęłam się nienawidzić za to, że poszłam do HBS" – pisała. „Aż pewnego dnia po prostu nie wstałam z łóżka. Zostałam w nim cały dzień i przez cały czas płakałam. Potem spłynął dziwny spokój […]. »Wszystko będzie dobrze, jeśli po prostu się zabiję« – pomyślałam. »Wtedy to wszystko odejdzie« […]. Poszłam na most i stałam tam przez prawie godzinę. Ale nie potrafiłam skoczyć". Na szczęście autorka doszła do siebie, ale szkoła wiedziała, że jej przeżycia wcale nie były czymś wyjątkowym. Byliśmy rokiem pełnym niepewnych siebie ambicjonerów – to określenie słyszałem z różnych stron. Oczywiście, nasz rocznik stawał wobec wielu zwyczajnych, ludzkich problemów – na przykład walki o utrzymanie związków na odległość lub o zbudowanie nowych, pod mikroskopem HBS. Ale nasze zawodowe problemy były już zupełnie inne niż problemy zwykłego człowieka. Nikt z nas nie musiał obawiać się bezrobocia czy pracy za minimalne wynagrodzenie. Zamiast tego we wszystkich świetnych ocenach i osiągnięciach, którymi wypełnialiśmy nasze C.V., szukaliśmy tożsamości i poczucia sensu. Szkoła robiła wszystko, żeby nas uspokoić. Mówiąc nam przed pierwszymi egzaminami śródsemestralnymi, że niezależnie od tego, jak sobie poradzimy, i tak będziemy wygrani. Był też wykład Podolnego o przypadkowej odkrywczości. Ale nawet wspaniała hala sportowa nie pomagała nam się zrelaksować. W budynku Spanglera miała swój gabinet terapeutka – zwracało się do niej o pomoc od 80 do 90 studentów z każdego roku.

Przez Cedrica, przybysza z Afryki Zachodniej, poznałem Hasana, arabskiego studenta z innej sekcji. Jego rodzina przyjechała do Ameryki, ale nie potrafiła się zaaklimatyzować i wróciła na Bliski Wschód. Hasan chodził do międzynarodowych szkół, został przyjęty do Stanford. Bay Area zauroczyła go i postanowił zostać tam na stałe, podejmując pracę konsultanta technologicznego. Podobała mu się nauka na Harvardzie, ale atmosferę towarzyską uważał za duszną. „Przyzwyczaiłem się do dwóch tożsamości: Hasana w pracy i Hasana w towarzystwie, obie są zupełnie inne" – powiedział. „W pracy jestem bardzo poważny i profesjonalny, ale w towarzystwie lubię czuć się totalnie zrelaksowany. A tutaj ludzie mają taką obsesję na punkcie

kontaktów, powiązań i swojego w nich miejsca, na punkcie własnej marki, że cały czas są spięci. Masz być taki sam w każdej sytuacji. Nie potrafię połączyć moich dwóch osobowości". Wyjaśnił, że wyśmiano go w sali wykładowej właśnie dlatego, że jest taki poważny. „Ludzie, aby kontrolować zachowanie, używają metod pasywno-agresywnych, jak ci z Loży Szyderców. Nie idą na konfrontację, są idealnie poprawni politycznie, ale i tak mają ciasne umysły. To środowisko miało podobno być otwarte, ale ja mam wrażenie, że wszystko, co robisz i mówisz, jest cały czas pod obstrzałem, tak aby od razu było wiadomo, w której części krzywej cię ulokować".

Nie podzielałem doświadczeń Hasana, ale zaczynałem odczuwać presję na to, żeby dostroić się do reszty, żeby wybrać jedną ze ścieżek jasno wytyczonych przez Harvard. Na początku kursu byłem już niemal przekonany, że mogę zostać bankierem inwestycyjnym. Chodziło oczywiście o pieniądze i o status. Ale było jeszcze poczucie, że byłby to ekscytujący sposób na życie – znajdować się w centrum wydarzeń, prowadzić transakcje, kontaktować się z różnymi ludźmi i firmami w tempie, którego nigdy nie zaznałem. Niektórzy z moich najzdolniejszych i najsympatyczniejszych przyjaciół zostali bankierami i dobrze sobie radzili. Ale nie wyglądało na to, żeby ktoś kochał to zajęcie. Ilekroć sugerowałem, że mógłbym do nich dołączyć, zgodnie odpowiadali „Nie!". Mówili, że tego nie przetrwam, że jestem zbyt niecierpliwy. Dla mnie to zajęcie byłoby zbyt nudne i powtarzalne, a ludzie – pozbawieni poczucia humoru. A co z pieniędzmi? Brzydną, mówili. Wszyscy mieli ustalony cel – zarobienie konkretnej kwoty i odejście na spoczynek. Ale nie bardzo im wierzyłem.

W pierwszym semestrze sekcja zorganizowała kilka wspólnych lunchów, na których byli konsultanci opowiadali o konsultingu, a byli bankierzy inwestycyjni – o bankowości inwestycyjnej. Wniosek dla nas – trzymajcie się od tego z daleka. Dobrze płacą, ale w ogóle nie macie życia. W czasie jednej z takich sesji konsultingowych Max, były pracownik Bain & Co., powiedział, że w jego firmie, jak i w większości dużych firm konsultingowych, jeśli przychodzisz jako singiel, to singlem pozostaniesz; jeśli przychodzisz żonaty, to skończysz jako rozwodnik. „Wszyscy udają, że wspierają rodziny, ale jak przychodzi jakiś kryzys, to pierwsi do zwolnienia są właśnie ci z rodzinami" – powiedział. Inni konsultanci mówili o niekończących się spotkaniach; o tym, jak ich szefowie rutynowo naciągają klientów, wciskając im bezużyteczne rady opakowane w ładne prezentacje. To jest kultura, mówili, arogancji intelektualnej i skrajnego cynizmu. Opisali cztery dni podróży w każdym

tygodniu, które zaczynały się w niedzielę wieczorem i kończyły, jeśli miało się szczęście, w czwartek wieczorem; o więzieniu hotelowych sal konferencyjnych, w których spędzali czas. Mówili o zrujnowanym życiu osobistym swoich szefów. Najlepszą rzeczą w tym czyśćcu, mówi, byli inteligentni, nadający na tych samych falach koledzy.

W czasie sesji na temat Wall Street przystojniak Stuart, który opisywał kontrakt psychologiczny związany z korzystaniem z taksówek i zamawianiem jedzenia u Chińczyka, powiedział, że za każdym razem, kiedy swojej rodzinie w Newadzie mówił, ile zarabia, wszyscy krzyczeli z radości, klepali go po plecach, gratulowali mu, że tak doi system. „Ale tak właściwie to doiłem tylko jedną osobę" – powiedział. „Siebie". Wychodzenie z biura o 4.00 rano, przespanie się w samochodzie, kierowca czekający przed domem, aż weźmiesz prysznic i z powrotem wrócisz do biura – takie sytuacje wcale nie były czymś sporadycznym. Pamięta, jak pracował po 11 września, aby odbudować operacje banku, i pamięta, jak był na jakimś spotkaniu z bardzo ważną bankierką. Zadzwonił jej telefon. Dzwoniono ze szkoły jej córki. Był alarm bombowy, szkołę ewakuowano. „I co ja niby mam z tym zrobić?" – krzyczała do słuchawki. „To wy macie się nią opiekować". Rzuciła słuchawkę i wróciła do prowadzenia spotkania. Stuart powiedział, że robi wszystko, aby zniechęcić ludzi do pracy na Wall Street, ponieważ jeśli ktoś wciąż będzie chciał tam pójść, to będzie to oznaka skrajnej desperacji. Jeżeli zaakceptowałeś pieniądze, jakie dają ci te firmy, to musisz też zaakceptować fakt, że to one rządzą twoim życiem.

Inną oznaką podłości konsultingu i bankowości były ich działania rekrutacyjne. Mieliśmy wrażenie, że McKinsey i banki z Wall Street rozbiły w kampusie obozowiska, w których rozlokowały swoich świeżutkich rekrutujących. Ci dzwonili nam do domów, oferując opowieści na temat swojej pracy. Przypomniało to wizyty misjonarzy Kościoła scjentologicznego. Właściwie nie było dnia, w którym któraś z firm nie zapraszałaby na drinka w barze w kampusie lub w knajpce na Harvard Square, aby wciągnąć ludzi w swoje tryby. O swoich byłych pracownikach w każdej z grup mówili per „absolwenci" i wykorzystywali ich jako swoich agentów, którzy mieli dostarczać informacji dotyczących potencjalnych ofiar.

Krążyła historia o jednym z banków inwestycyjnych, który uwielbiał poniżać przyjeżdżających na letni staż studentów MBA, wręczając im na powitanie małe, składane krzesełko. To krzesełko mieli sobie codziennie rozkładać w

określonym dziale, co parę tygodni w innym, i po prostu obserwować. Czasem dawano im coś do zrobienia i wtedy przenosili się ze swoim krzesełkiem do najbliższego wolnego biurka. Praca była czasochłonna i banalna; najczęściej wiązała się z niekończącym się wypełnianiem arkuszy kalkulacyjnych. Nieszczęsny stażysta był ignorowany, poszturchiwany, od czasu do czasu poniewierany – aż wreszcie oceniany pod kątem możliwości zaproponowania mu stałego zatrudnienia. „Próba stołka" najlepiej chyba podsumowywała poniżenie i absurd letniego stażu.

A mimo to, kiedy na rekrutację przyjeżdżały firmy konsultingowe i banki, wszyscy walili do nich drzwiami i oknami. Po raz pierwszy miało to miejsce w lutym, w czasie „piekielnego tygodnia", kiedy zajęcia zostały zawieszone na rzecz pełnowymiarowego szukania miejsca na odbycie letniego stażu. W tym iście upiornym okresie Spangler wypełnił się studentami zgarbionymi nad błękitem ekranów, wypełniających aplikacje, przeglądających bazy danych w poszukiwaniu najlepszych kontaktów. Jedna kobieta z naszej sekcji wysłała wnioski do 16 miejsc, a wszystkie były w bankowości lub konsultingu. Szybko zrozumiała, że w żaden sposób nie da jej się poumawiać na wszystkie rozmowy. Krążyła po stołówce jak bogini zemsty, mrucząc w kierunku każdego, kto miał ochotę słuchać: „Jeśli będę miała kolejne spotkanie z Lehman Brothers, to wtedy będzie mi to kolidować z Bainem w Nowym Jorku. Co mam wtedy zrobić??????".

Nawet Stephen, kumpel z grupy dyskusyjnej, dał się ponieść tej fali. A już myślałem, że zachowa zimną krew. „Phil, musisz to zrobić. Nie możesz być taki cyniczny" – powiedział. „Dla takich jak my, ludzi bez doświadczenia w biznesie, to jest jeszcze ważniejsze. Musisz udowodnić, że potrafisz". Starałem się potraktować to poważnie. Ale czy naprawdę moja przyszłość zależy od tego, czy pójdę czy nie pójdę do jakieś firmy konsultingowej lub banku na dziesięciotygodniowy staż? Nie ma innych prac? Moi koledzy pragnęli tego tak, jak uczestnicy teleturniejów marzą o całej puli nagród, i aby tę pulę wygrać, gotowi byli na wszelkie upokorzenia.

Mój wybór, jeśli chodzi o letni staż, mocno się skurczył na początku lutego. Okazało się, że Margaret jest w ciąży, a termin porodu ma we wrześniu. Pracowała w Bostonie na pół etatu i lubiła tę pracę. Jeśli ja miałbym pracować w lecie, to musiało to być w Bostonie, więc skupiłem się na zarządzaniu inwestycjami. Kilka tygodni wcześniej do kampusu przyjechały dwie szychy z jednego z największych bostońskich funduszy inwestycyjnych, malując piękny

obraz swojej pracy: rozglądasz się po świecie i po firmach, a następnie starasz się wydedukować, w które z nich warto zainwestować, a w które nie. Rozmiary funduszu, którym zarządzali, oznaczały, że mogą się spotkać z każdym, a ich inwestorzy nie oczekują od nich niczego radykalnego. Przez większość tygodnia wracali do domu przed 18.00. Parę osób mówiło, że moje dziennikarskie doświadczenie może przemawiać na moją korzyść, ponieważ duża część pracy polega na ocenianiu ludzi i sytuacji oraz na wyciąganiu pożytecznych faktów. Miałem także nadzieję, że ponieważ duże fundusze inwestycyjne nie uchodziły w tamtym czasie za obiekty pożądania, to moim rywalem w walce o miejsce nie będzie żaden z geniuszy naszego rocznika, bo ci raczej będą prężyć muskuły w którymś z funduszy *hedgingowych* z Nowego Jorku lub Greenwich.

Im więcej czytałem o zarządzaniu inwestycjami w jednym z tych dużych funduszy wzajemnych, tym łatwiejsza wydawała mi się ta praca. Polegała przede wszystkim na śledzeniu rynku i, jeśli się dało – pobiciu go o kilka punktów bazowych. Nawet jeśli to się nie udawało, inercja inwestorów była na tyle duża, że rzadko kiedy zdarzało im się ucierpieć. Zarządzający funduszem mówili o wspaniałych ideach inwestycyjnych i tezach na temat kierunku, w jakim pójdzie świat – kupuj alternatywne źródła energii/portale społecznościowe/węgiel/barki! – ale wyglądało na to, że duża część ich pracy to komputerowe wyważanie dużych pozycji w największych spółkach, które poruszały się na rynku. Po dodatkowe inspiracje sięgnąłem do książek Petera Lyncha o kierowaniu Magellan Fund, jednym z największych worków pieniędzy w Fidelity. Podejście Lyncha wydawało się proste. Zwracał uwagę nawet na najzwyklejsze sygnały rynkowe. Jeśli jego żona zaczynała kupować nowy proszek do prania, to dowiadywał się, kto go produkuje, i kupował akcje tejże firmy, najlepiej tanio. Szukał spółek, których wskaźnik cena do zysku – jego zdaniem – mógł wzrosnąć trzy-, cztero- czy dziesięciokrotnie. Nazywał je: trójdojne, czterodojne lub dziesięciodojne. Robił to jeszcze zanim w CNBC i na półkach sklepowych można było znaleźć poradniki dotyczące wybierania najciekawszych akcji. Lynch, doszedłem do wniosku, wyróżniał się energią i otwartością umysłu w sektorze, w którym dominował brak i jednego, i drugiego.

Przeczytałem także biografię Warrena Buffetta, autorstwa Rogera Lowensteina, *The Making of an American Capitalist.* W pierwszym semestrze, na pięć dni przed wyborami prezydenckimi, Buffett przyjechał do kampusu spotkać się z Klubem Demokratów. Kiedy wszedł na scenę, publiczność – całe

900 osób – powitała go owacją na stojąco. Swego czasu nie przyjęto go do HBS i trafił na Columbia. 35 miliardów dolarów później ostatnie słowo należało do niego. Był tak czarujący, jak tylko może być 74-latek. Marynarka źle się układała na jego zbyt wydatnym brzuchu, w ręce przez cały czas trzymał butelkę coli, ale upił z niej tylko mały łyczek. „Mamy 8 proc. tej firmy, więc pijcie tego jak najwięcej – powiedział. – Albo przynajmniej otwierajcie butelki, pić już nie musicie".

Nie miał przygotowanego wystąpienia, ale stwierdził, że możemy zadawać dowolne pytania. Pomyślałem, że moja grupa na pewno zapyta o radę, w co najlepiej zainwestować, które spółki należą do jego faworytów. Ale zamiast tego zaczęły padać pytania natury politycznej. Co amerykański biznes może zrobić z Irakiem. A co może zrobić z globalnym ociepleniem? Jego odpowiedzi były grzeczne i przewidywalne. Wtedy do mikrofonu podeszła Marnie, która miała siedzieć koło mnie w drugim semestrze. Była malutka, nie lubiła zabierać publicznie głosu, więc było to sporą niespodzianką. Ale mocnym głosem zapytała Buffetta, jak rozwiązałby kwestię nierówności, które tworzą amerykańskie przepisy podatkowe dotyczące dziedziczenia majątku. Buffett ożywił się i opowiedział długą anegdotę, którą nazwał loterią jajeczkową (owulacyjną). „Wyobraźcie sobie, że jesteście w macicy, jest noc tuż przed porodem, przychodzi do was czarodziej i daje wam szansę na samodzielne zaprojektowanie świata. Możecie sami ustalić zasady społeczne, ale musicie też wiedzieć jedno – zanim pojawicie się na świecie, musicie wylosować jedną kartę, na której będzie napisane: »kobieta« albo »mężczyzna«, »Stany Zjednoczone« lub »Bangladesz«, »inwalida« bądź »sportowiec«. Czy to w jakiś sposób zmieni wasz pomysł na urządzenie świata?". Powiedział, że to śmieszne, aby gospodarka amerykańska o wartości 3 trylionów dolarów, z PKB na głowę mieszkańca w wysokości 40 tysięcy dolarów, nie była w stanie zapewnić opieki zdrowotnej starym ludziom. Powodzenie i dobrobyt to w głównej mierze sprawa szczęścia. „Gdyby mój przyjaciel Gates urodził się 200 lat temu – powiedział o założycielu Microsoftu – to pożarłyby go dzikie zwierzęta".

A jeśli chodzi o wybór drogi zawodowej, najlepsza rada brzmi – znaleźć coś, co się kocha. Wtedy pieniądze staną się rzeczą drugorzędną. Powiedział, że pije te same napoje i je te same fast foody, co my, chociaż w Dairy Queen ma zniżkę jako właściciel. Śpi na takim samym materacu, co oznacza, że przynajmniej siedem godzin na dobę dzielimy takie same luksusy. Jedyna różnica, podkreślił, to to, że „trochę inaczej podróżuje".

Czytając książkę Lowensteina, mogłem się przekonać, że za dobrodusznym sposobem bycia kryje się nieprawdopodobna pracowitość i umiejętność przewidywania; niemal mistyczne wyczucie firm, cen i rynków; niezgoda na korzystanie – przy podejmowaniu decyzji – z czegokolwiek innego poza jego własnym osądem, ołówkiem i stertą raportów finansowych firmy. Od czasów dzieciństwa, kiedy zaczynał od rozwożenia jednej gazety, a następnie zorganizował wszystkich posłańców w sąsiedztwie w jeden kartel, Buffett miał obsesję budowania, zachowywania i pomnażania swojego kapitału. Na każdego centa wydanego dzisiaj patrzył jak na 10 centów w przyszłości. Zrozumiałem, że podziwiam Buffetta w ten sam sposób, w jaki podziwiam tych starych, twardych amerykańskich pionierów z dziewiętnastowiecznych obrazów – szczupłych okularników emanujących protestanckimi cnotami. Gdyby nie był inwestorem, myślałem, mógłby być małomiasteczkowym sklepikarzem, który, ubrany w brązowy fartuch do kostek, w wieczornym półmroku, opóźniając o ile się da zapalenie światła, liczy każdego centa. Nigdy nie czuł się bardziej szczęśliwy, czytałem, niz wtedy, kiedy siadał na schodkach przed swoim domem w Omaha, z cherry coke w jednej ręce i raportem finansowym w drugiej, szukając kolejnych możliwości inwestycyjnych wśród producentów żyletek, lokalnych redakcji czy ubezpieczycieli.

Nie wyobrażałem sobie, że mógłbym zostać kolejnym Lynchem czy Buffettem, ale kiedy starałem się o tę pracę na lato, zobaczyłem siebie jako dobrze opłacanego urzędnika, żyjącego wygodnie, wykonującego ciekawą pracę, mającego czas dla rodziny i przyjaciół. Z drugim dzieckiem w drodze duża część mojego ja chciała się przede wszystkim zatroszczyć o finansową stronę życia. Połączenie niskiego ryzyka z wysokim wynagrodzeniem, jakie dawał fundusz wzajemny, wydawało się idealnym rozwiązaniem. Prawdę powiedziawszy, jedynym ryzykiem, jakie wiązało się z tą pracą, była śmierć z nudów. Kiedy opowiedziałem o tym Justinowi, odparł, że muszę zmienić swoje nastawienie. „Ty chyba nie zdajesz sobie sprawy, jak poważnie traktują to pozostali? Będziesz konkurował z ludźmi, którzy mają dokładnie wytyczoną drogę do funduszu inwestycyjnego od chwili, kiedy pojawili się w kampusie". Miał rację. Wielu studentów przygotowało wysublimowane, pokolorowane arkusze, z oznaczonymi terminami szukania pracy, i niestrudzenie wydzwaniało do absolwentów szkoły, prosząc ich o pomoc i o kontakty. Ja przeczytałem kilka książek i trochę się zastanowiłem nad ich treścią.

Dwie firmy zaprosiły mnie na rozmowę kwalifikacyjną – jedna z Kalifornii,

do której napisałem, zanim jeszcze dowiedzieliśmy się, że Margaret jest w ciąży, i druga z Bostonu. W wieczór poprzedzający moją pierwszą rozmowę kwalifikacyjną firma kalifornijska zorganizowała kolację zapoznawczą w alzackiej restauracji na tyłach Harvard Square. W salce na dole, urządzonej w stylu niemieckiego *stube,* tłoczyło się jakieś 30 osób. Przedstawicieli firmy można było rozpoznać po śnieżnobiałych koszulach, no i po tym, że pili czerwone wino, podczas gdy pozostali grzecznie sączyli napoje bezalkoholowe. Siedziałem naprzeciwko zarządzającego – mężczyzny o lśniących siwizną włosach i czerwonej wysypce na wychudłej twarzy. Był karykaturą niezadowolenia. Jego oddech, pogarszający się z każdym łykiem merlota i każdym kęsem pieczonej kaczki, przypominał wyziewy rozpuszczalnika, a poczucie humoru – drut kolczasty.

Powiedział, że przez wiele lat, zanim zajął się wymarzonym stawianiem na właściwe akcje, był konsultantem w sektorze technologicznym. „Żyłem i oddychałem akcjami" – mówił, patrząc na mnie wytrzeszczonymi oczami. „Tylko tak można to robić. Przeczytałem każdą książkę, którą byłem w stanie przeczytać, dowiedziałem się wszystkiego o każdej firmie, czego się dało dowiedzieć. Nie byłem w żadnej szkole biznesu. Żadnych dróg na skróty. Kiedy pracowałem, miałem własny portfel akcji, wciąż aplikowałem o przyjęcie do pracy w jednej z tych firm i wreszcie udało się, trafiłem tutaj". Zapytał, ile kazusów czytamy, przygotowując się do zajęć. Dwóch siedzących przy stole Hindusów powiedziało, że czytają jeden na trzy lub jeden na pięć. Nie bardzo wiedziałem, czy przypadkiem nie żartują, ale zaraz dodali, że mają lepsze rzeczy do roboty w czasie studiów w HBS niż czytanie jakichś ckliwych kazusów z marketingu czy LEAD. Na przykład wolą pięć nocy w tygodniu grać w pokera. Wysypce najwyraźniej spodobała się ta odpowiedź. Przy deserze nastąpiło pewne przegrupowanie – do naszego stołu przysiadł się jeszcze jeden menedżer. Nowy i Wysypka zaczęli się przerzucać związanymi ze swoim zajęciem dykteryjkami, wlewając w siebie jednocześnie kolejne porcje wina. „Widziałeś, jak Gordy zagrał z Pebble Beach? Gordy kieruje funduszem spółek mediowych. To on załatwił prezesa AOL. Niesamowity gość. Legenda. Co roku bije rynek. Nigdy nie pudłuje. Od 20 lat. Rupert Murdoch prosi go o radę. Naprawdę, ten facet to legenda. Kupił Viacom po 10!"

Z dala od domu, nie mając nic innego do roboty oprócz rozmów ze studentami, panowie ci pławili się w rozkoszach podróży na koszt firmy, zamawiając kolejne butelki wina, czekoladowe ganache z sokiem

truskawkowym i opowiadając kolejne historyjki. „No więc Bill czytał raporty finansowe – Bill jest naszym głównym analitykiem od detalu – i zauważył, że zapasy po prostu wyleciały w powietrze, że w niektórych sklepach spadła sprzedaż. Po prostu – leżało tam samo gówno, którego nikt nie kupował, ale firma wciąż była postrzegana jako superpapier, no nie? No więc zaczął z niej wychodzić. Nikt tego nie zauważył, więc zdążył wszystko sprzedać jeszcze zanim akcje spadły o 30 proc. Niewiarygodne". Wyszedłem tak szybko, jak tylko się dało. Mroźne powietrze na Harvard Square było ostre i orzeźwiające. Byłem szczęśliwy, że już mnie z nimi nie ma.

Następnego dnia o 8.30 zjawiłem się w Spanglerze, gdzie już czekali moi rozmówcy – starszy mężczyzna i kobieta, która kilka lat wcześniej skończyła HBS – ostrożnie zakładając pokrywki na styropianowe kubki z kawą. Mieli za sobą długą noc. Pierwsze pytanie, jakie mi zadali, brzmiało: w ciągu 15 minut masz przedstawić realną ofertę kupna Harvard Business School. Ile zaproponujesz?

„A kto kupuje?" – zapytałem.

„Ty" – powiedział mężczyzna.

„Ale czy jestem prywatną firmą, która chce zmienić HBS w ośrodek dla wyższej kadry zarządzającej, biznesem edukacyjnym czy też może deweloperem lub jeszcze kimś innym?".

Wzruszyli ramionami.

Zacząłem przygotowywać bilans HBS, wymieniając aktywa, pasywa i kapitał. Najpierw nieruchomości nad brzegiem rzeki Charles, niedaleko Bostonu, z biurowcami, budynkami mieszkalnymi, salami wykładowymi, halą sportową, dużą aulą, biblioteką. Zaryzykowałem. Przeczytałem kiedyś, że budowa nowego budynku Spanglera, niewątpliwie największego w kampusie, kosztowała około 100 milionów dolarów. Założyłem, że wartość Spanglera to jakaś jedna dziesiąta wartości wszystkich nieruchomości w kampusie. Założyłem też, że jeśli kampus liczy 44 akry, a każdy akr ziemi w okolicach Bostonu wart jest około miliona dolarów, to mamy przynajmniej 44 miliony dolarów w samej tylko gołej ziemi, na której stoją te budynki. Czyli co, za nieruchomości liczymy miliard dolarów?

Potem są dotacje, około 1,5 miliarda dolarów na różnych kontach. Nie sądziłem, że przy ewentualnym zakupie byłyby brane pod uwagę, ponieważ pieniądze mogą być wydawane na konkretne misje Harvard Business School i nie byłyby udostępnione nowemu właścicielowi. Prawdopodobnie musiałyby

wrócić do ofiarodawców albo trafić do jednej, wspólnej puli środków uniwersytetu. Szkoła nie miała żadnych długów, jedynym jej właścicielem była ona sama. Jeśli chodzi o przychody i koszty, to naszą sekcję odwiedził niedawno przedstawiciel zarządu i zapamiętałem, że płacone przez studentów czesne to jedna trzecia wszystkich dochodów HBS. Reszta to przychody ze szkoleń dla kadry zarządzającej oraz z wydawnictwa publikującego książki i kazusy. Czyli jeśli mamy 1800 studentów, każdy z nich płaci 38 tysięcy dolarów rocznie czesnego, to jest to 68 milionów, razy trzy, to daje ponad 200 milionów przychodów. Ponieważ szkoła jest organizacją non profit, ta kwota jest wydawana każdego roku na wiele sposobów – od pensji dla wykładowców po utrzymywanie trawników. Gdyby HBS miała być rentownym przedsiębiorstwem, to na początku radziłby sobie świetnie. Później jednak utrata statusu instytucji non profit i związanych z tym ulg podatkowych oraz bliskie związki z Harvard University pewnie doprowadziłyby do obniżenia marż. Ale zakładając 20-proc. marżę, przed odsetkami i opodatkowaniem, i wielokrotność wyceny 15 razy zysk, można szacować, ze HBS może być warta 600 milionów dolarów.

Czas płynął, więc spróbowałem zadać kolejne pytania. Czy szkoła nadal miałaby prawo do nazwy HBS? Czy zachowałaby swoje powiązania z Harvardem? Jeśli nie, to co by to oznaczało dla jej największych aktywów, czyli kadry profesorskiej? Czy przenieśliby się do bardziej tradycyjnego uniwersytetu? Gdyby nie dało się ich zatrzymać, to wartość aktywów dramatycznie by spadła. Ale moi rozmówcy uparcie odmawiali odpowiedzi. W tej sprawie było tak dużo zmiennych, że leżąca przede mną kartka papieru szybko zamieniła się w plątaninę liczb, zawijasów i strzałek prowadzących donikąd.

„Więc na jaką kwotę wystawisz czek?" – zapytała kobieta.

„Czytałem niedawno, że drużyna New York Yankees jest warta około 600 milionów dolarów" – odpowiedziałem. „A zatem, biorąc pod uwagę wyjątkowy sposób wykorzystania nieruchomości, odliczając dotacje, uwzględniając niepewność związaną z możliwością dalszego używania nazwy Harvard przez nową instytucję, zaproponowałbym trochę więcej niż za Yankees – powiedzmy, że 700 milionów dolarów".

To był jakiś porąbany galimatias. Moi prześladowcy obrzucili mnie dziwnymi spojrzeniami, po czym coś nabazgrali w swoich notatnikach. Podejrzewam, że było to „półgłówek".

Następnego ranka spotkałem się z przedstawicielami funduszu wzajemnego z Bostonu. Firma nie bez powodu cieszyła się reputacją oszczędnej – nie było zatem żadnej kolacji, tylko sala konferencyjna, dwóch białych mężczyzn w białych koszulach i ciemnych krawatach, no i ja.

„Masz ciekawy list motywacyjny" – zaczął starszy z nich. „Dlaczego uważasz, że potrafisz wyceniać firmy i wybierać te, w które warto zainwestować?".

Miałem przygotowaną gadkę o tym, że dziennikarstwo i badania inwestycyjne wymagają podobnych umiejętności, zwłaszcza zdobywania i oceny wielu różnych informacji, od policzalnych faktów do subiektywnej oceny charakteru rozmaitych osób. Opowiedziałem im o kilku trudnych sytuacjach, w jakich się znalazłem, od trzęsienia ziemi po ataki terrorystyczne, kiedy musiałem uzyskać informacje bardzo szybko i jeszcze szybciej zamienić je w artykuł. Pokiwali głowami, zanotowali i zapytali, co sądzę o kupowaniu akcji Apple'a.

Był luty 2005 roku. Hitem rynkowym był iPod, a Apple sądził, że na fali tego sukcesu skorzystają także jego komputery. Powiedziałem więc, że moim zdaniem Apple jest wspaniałą spółką, ale poprzednie problemy z utrzymaniem sukcesu sprawiają, że trochę się waham. Apple zawsze był innowatorem, ale niekonsekwentnym. Zastanawiałem się, jak długo uda się iPodowi przynosić dochody i czy konsumenci rzeczywiście, ze względu na swoje doświadczenia z iPodem, zaczną kupować komputery tej firmy. Jako inwestor wolałbym chyba poczekać i zobaczyć, co jeszcze Apple ma w zanadrzu. Poczekałbym także, aż zakończy się obecna gorączka wokół tej spółki. No i chciałbym się dowiedzieć, kto jeszcze, oprócz Steve'a Jobsa, może kierować spółką. Posiadanie tak dominującego prezesa ma swoje zalety, ale zawsze pojawia się ryzyko związane z sukcesją. Moi rozmówcy spojrzeli na siebie, pokiwali głowami i znów coś sobie zapisali.

Następnie zapytali, co sprawia, że zmienia się cena akcji? To było jedno z tych pytań, na które wydaje ci się, że znasz odpowiedź – aż do chwili, kiedy musisz jej udzielić.

„Wszystko" – powiedziałem. Z fundamentalnego punktu widzenia ceny poruszają się zgodnie ze zmieniającymi się oczekiwaniami wobec przyszłych zysków. Ale tajemnicą pozostaje, co wpływa na zmianę tych oczekiwań. Niektórzy twierdzą, że rynki są tak dobrze poinformowane, że wszystkie zmiany są racjonalne i oparte na dokładnych prognozach przyszłych zysków. Inni wierzą, że w każdej chwili może się pojawić reakcja stada, prowadząc do

tego, że cenami rządzić będą najbardziej prymitywne ludzkie emocje – chciwość, strach, zazdrość, pożądanie. Kiedy odpowiadałem, moja ręka zdawała się żyć własnym życiem, poruszając się w górę i w dół, jak na niewidzialnej kolejce w wesołym miasteczku. Usiłowałem odgadnąć wrażenia moich rozmówców. Ale ich twarze dalej były bez wyrazu.

Tego wieczoru dowiedziałem się, że żadna z tych firm nie jest zainteresowana drugim spotkaniem ze mną. Pomyślałem, że niewiele mnie to obchodzi. Ale obchodziło. Chciałem należeć do kultury HBS, ponieważ zdawała się tak wiele obiecywać. A z drugiej strony odrzucała mnie, bo była taka stereotypowa. Chciałem być jej częścią, ale czy naprawdę? To była prawdziwa walka, dużo trudniejsza, niż przypuszczałem.

Na szczęście nie byłem osamotniony. Luis, pół-Francuz, pół-Argentyńczyk, dopadł mnie pewnego dnia i zapytał o plany na lato. Miał torbę z korkami i szedł w stronę boiska.

„To ciśnienie, stary, to jakieś szaleństwo" – stwierdził. „Kiedy tu przyjechałem, wiedziałem, że będę chciał kontynuować karierę przedsiębiorcy. Ale teraz, z tymi rozmowami kwalifikacyjnymi, kiedy widzisz te wszystkie wielkie, słynne firmy, takie jak Google czy Skype, przyjeżdżające do kampusu, to myślisz sobie, że może powinieneś pracować dla którejś z nich".

„Wiem" – powiedziałem. „Ja już niemal przekonałem sam siebie, że chcę zostać bankierem inwestycyjnym. Widzę, że zaczynam się porównywać z innymi, i to mnie dobija. Muszę z tym skończyć".

„Musisz mieć supermocne przekonanie co do tego, co chcesz tu robić" – powiedział, kładąc jeden but na moim ramieniu. „Wiesz, co mnie w końcu zastopowało? Usłyszałem, jak w czasie tych durnych letnich staży przeczołguje się ludzi. Dla takich jak ty i ja, którzy już mają swoje lata, to poniżające".

Luis zdecydował, że pojedzie do domu, do Madrytu, i spędzi lato, pomagając amerykańskiemu internetowemu biuru podróży, które chciało wejść na rynek europejski.

„Będę mógł to robić w dowolnych godzinach" – powiedział. „Bez szefa".

Justin wysłał podania do banków inwestycyjnych i dostał pracę.

„Będzie świetnie" – stwierdził, wymachując listem.

„Nie będzie".

„Nie mam zamiaru cię słuchać" – powiedział, zatykając uszy. „Masz na mnie zły wpływ. La, la, la, la. Kocham bankowość inwestycyjną, bankowość inwestycyjna jest tym, co kocham".

Annette, też z mojej sekcji, wykonała chyba najbardziej zdumiewającą woltę. Przyjechała do HBS dzięki stypendium od jednego z największych banków inwestycyjnych, który opłacał jej czesne, zagwarantował pracę na lato i zatrudnienie po ukończeniu studiów. Ale perspektywa powrotu na Wall Street spędzała jej sen z powiek.

„Wiedziałam, że jak tam wrócę, to po mnie" – powiedziała. „Zostanę tam do emerytury. Pieniądze i status działają jak narkotyk".

Zamiast tego chciała odejść z sektora usług finansowych i pójść do firmy, która miała do sprzedania rzeczywisty, fizyczny produkt. Dostała propozycję z domu mody, żeby przez lato pracować w jego dziale marketingu. Proponowane wynagrodzenie było połową tego, co oferował jej bank inwestycyjny. Poza tym, gdyby przyjęła pracę w domu mody, to straciłaby stypendium i ponad 60 tysięcy dolarów grantu na czesne.

„Zrobiłam to, co zawsze robię, kiedy mam podobny dylemat" – powiedziała. „Odcięłam się od wszystkiego i zmusiłam do podjęcia decyzji. Muszę rzucić finanse".

Do tej pory przez cały czas postępowała według ogólnie przyjętego przepisu na sukces i robiła to bardzo skutecznie. Najbardziej martwiła się o to, jak na jej decyzję zareagują najbliżsi. Byli zaszokowani, a ich zdumienie dodatkowo zwiększyło jej niepewność. Zupełnie jakby odsłoniła jakąś tajemniczą i do tej pory ukrytą część swojej duszy. Zwariowała? A może w głowie jej się przewróciło? Nie wie, ilu ludzi dałoby się pokrajać za możliwość pracy na Wall Street? Czemu zatem służyły wszystkie jej poprzednie decyzje, jeśli teraz doszła do tego właśnie miejsca? Czułem się dokładnie tak samo, kiedy rzuciłem moją pracę w Paryżu. Ludzie pytali, co jest ze mną nie w porządku. Jak mogłem zostawić taką wspaniałą robotę? Po co były te wszystkie wcześniejsze wysiłki, żeby dojść tam, gdzie doszedłem, jeśli teraz po prostu to rzucam i zaczynam od nowa? Ale, jak teraz zrozumiała Annette – kiedy człowiek jest pewny, to jest pewny.

Rozdział 10

Etyczni dżihadyści

Biznes to działalność polegająca na wykonaniu rzeczy na sprzedaż – uczciwie.

Edwin Gay, drugi dziekan Harvard Business School

Niezależnie od ataku ze strony specjalistów od rekrutacji zajęcia toczyły się własnym trybem. Oprócz kolejnego kursu finansów drugi semestr wprowadził nas w arkana strategii, negocjacji, przedsiębiorczości, makroekonomii i etyki biznesu. Strategii uczył profesor ze Szwajcarii Felix Oberholzer-Gee. Był kwintesencją uczonego – okrągłe okulary, sczesane na czoło włosy, nieobecne spojrzenie, kiedy kroczył po kampusie. Ale spędził pięć lat w szwajcarskiej firmie zajmującej się formowaniem wtryskowym, potem kolejne pięć w departamencie ekonomicznym banku inwestycyjnego. Do naszego rocznika wniósł beznamiętną światowość i szybko został ulubieńcem całej sekcji.

Harvard szczycił się swoim departamentem strategii nie tylko dlatego, że była to najważniejsza część ogólnego programu zarządzania. Tworzenie i wdrażanie strategii było dokładnie tym, czym zajmował się dyrektor generalny – taki właśnie ogólny menedżer. Nie uczono nas, jak być znakomitymi finansistami lub zarządzającymi operacjami, ale właśnie takimi ogólnymi generałami. Uczyliśmy się, jak uporządkować rozproszone siły i zasoby, aby osiągnąć cel – stworzyć i przechwycić tak wiele wartości, jak to możliwe. Strategia nie miała nic wspólnego z wypełnianiem właściwych pozycji księgowych czy pilnowaniem, aby wszystkie maszyny sprawnie pracowały. Strategia zajmowała się szerokim kontekstem: budowaniem i zarządzaniem biznesem w taki sposób, aby w długim terminie przynosił on jak największe zyski.

Nauczyliśmy się, że pierwszą rzeczą, jaką trzeba było zrozumieć na temat strategii, było to, że nie ma ona nic wspólnego z efektywnością operacyjną. Możesz prowadzić najlepszą pralnię na świecie, ale jeśli to, co robisz, jest w miarę proste i to samo mogą robić tysiące ludzi, to nigdy nie zrobisz na tym dużych pieniędzy. Brakuje ci, jak lubił mówić Felix, „wielkiej strategii".

Wspaniale prowadzona restauracja, z najlepszym szefem kuchni na świecie, może być ekonomiczną katastrofą, podczas gdy prowadzenie kilku brudnych budek z fast foodami może zrobić z ciebie milionera. Bycie w czymś dobrym nie jest absolutnie żadną gwarancją sukcesu finansowego. Przypomniałem sobie Steenburgha od marketingu, jak mówił nam, że „sam dobry produkt nigdzie cię nie zaprowadzi". A zatem pierwszym wyzwaniem dla stratega jest wybranie tej właściwej rzeczy, którą należy się zająć.

Felix pokazał nam rozkład zwrotów na kapitale największych amerykańskich firm w ciągu ostatnich 20 lat. W większości przypadków oscylowały one między 10 i 15 proc. rocznie. Ale kilka z nich miało zwroty na kapitale powyżej 20 proc. Co takiego robiły, że udało im się to osiągnąć? W każdym roku najbardziej rentowne firmy pochodziły z kilku sektorów: farmaceutycznego, technologicznego, usług finansowych, sklepów dyskontowych i ropy naftowej. Najgorszym sektorem były linie lotnicze. Były wyjątki, na przykład linia Southwest, która radziła sobie fenomenalnie dobrze. Ale nawet Southwest, jak założyliśmy, wcześniej czy później będzie musiał się zmierzyć z trendami charakterystycznymi dla całej branży. Dobra strategia zaczynała się od wyboru właściwego sektora – o silnej strukturze; takiego, w którym szanse na osiągnięcie zysku są najwyższe.

W 1980 roku profesor HBS Michael Porter opublikował artykuł pt. „*Czym jest strategia?".* Przedstawił w nim pięć czynników, które, w jego przekonaniu, określają zdolność firmy do zdobycia i zbudowania wartości. Te czynniki to: bariery wejścia, siła dostawców, siła klientów, substytuty i konkurencja. Zrozumienie tych pięciu czynników dostarcza wiedzy o tym, dlaczego pada dobrze prowadzona pralnia lub restauracja, a fatalnie prowadzony sklep z rękawicami bokserskimi – kwitnie. Tych pięć czynników to kamień węgielny nowoczesnego myślenia strategicznego.

Weźmy taką pralnię. Bariery wejścia są nieprawdopodobnie niskie. Do prowadzenia pralni nie są potrzebni jacyś superwykwalifikowani pracownicy, bo każdy, biorąc z banku niewielką pożyczkę, może kupić automat pralniczy. Właśnie dlatego tylu imigrantów prowadzi pralnie. Dla kogoś nowo przybyłego do danego kraju to właśnie pralnie są najlepszym rozwiązaniem – to biznes łatwy do założenia i do prowadzenia. Jeśli słabo mówisz po angielsku, masz mało pieniędzy i jesteś gotów ciężko pracować, pralnia jest logicznym pierwszym krokiem w przedsiębiorczości. Ale musisz się spodziewać ogromnej konkurencji ze strony ludzi, którzy wpadli na ten sam pomysł i którzy mają

takie same możliwości.

Dostawcami w przypadku pralni są firmy, które produkują sprzęt do prania i środki czystości. I jednych, i drugich jest sporo, co gwarantuje niskie ceny i daje ci możliwość wyboru, jeśli zechcesz swoich dostawców zmienić. Ale sprawa przedstawia się dużo gorzej, jeśli chodzi o klientów. W dużych miastach pralnie można znaleźć niemal na każdym rogu i wszystkie oferują identyczne usługi i ceny. Jeśli zniszczysz klientowi koszulę, ten następnym razem pójdzie do innej pralni. Jedynym kosztem takiej zmiany, który poniesie, może być trochę dłuższy spacer. Podstawowym wyposażeniem pralni są domowe pralki i suszarki. Na Manhattanie na przykład w wielu domach nie można mieć w mieszkaniach ani pralek, ani suszarek, co wymusza korzystanie z usług pralniczych. Ale jeśli jest inaczej i każdy może mieć w domu pralkę-suszarkę, to pralnie zaczynają mieć poważny kłopot. Stopień rywalizacji między pralniami to wypadkowa wszystkich tych czynników – niskich barier wejścia, słabych dostawców, silnych klientów i sytuacji na rynku, na którym prowadzony jest biznes.

Do pięciu czynników Portera dodano jeszcze kilka innych. Na przykład produkty komplementarne, czyli takie, które mogą udoskonalić twój własny. W biznesie komputerowym produktami komplementarnymi dla komputerów będą: oprogramowanie i drukarki. Lepsze oprogramowanie i lepsza drukarka oznacza, że i komputer będzie bardziej pożądany. Piękne koszule i krawaty to produkty komplementarne dla dobrze uszytych garniturów. Troska o biznesy komplementarne będzie miała pozytywny wpływ i na wasz własny. Dla niektórych sektorów, szczególnie tych regulowanych, siódmym czynnikiem będzie rząd. Na przykład żadna firma medialna nie może ignorować Federalnej Komisji Komunikacji (ang. *Federal Communications Commission* – przyp. red.).

Analiza pierwszych pięciu czynników pozwala zrozumieć, jak wygląda przewaga konkurencyjna firmy nad jej rywalami i czy w związku z tym ma ona szansę na odniesienie sukcesu. Ale najpierw musimy zrozumieć, co to takiego ta przewaga konkurencyjna. Najczęściej występuje ona w dwóch wersjach – albo twoją przewagą są koszty i dlatego możesz produkować taniej, a więc i sprzedawać taniej, albo twój produkt czymś się wyróżnia: jest lepszy od produktów konkurencji lub jest zaprojektowany w taki sposób, aby przemawiać do innej grupy odbiorców. Te dwie formy odróżniania się od konkurencji znane są jako pionowe i poziome. Zróżnicowanie pionowe oznacza: lepsze albo gorsze, poziome: inne. Jeśli masz dwa samochody i jeden z

nich ma lepszy silnik, hamulce i wnętrze niż inny, to oznacza, że samochody są zróżnicowane pionowo – po prostu jeden jest lepszy od drugiego. Ale jeśli masz dwa identyczne samochody, przy czym jeden jest różowy, a drugi czarny, to różnią się one poziomo, przemawiając do innego rodzaju klienta. Najgorsza rzecz, jaka w biznesie może się przydarzyć, to brak jakiejkolwiek przewagi, kiedy nie jest się ani najtańszym producentem, ani producentem wyróżniającym się – i to właśnie nazywa się „utkwieniem w środku".

Przewaga konkurencyjna istnieje w luce pomiędzy kosztami firmy a tym, ile klienci są skłonni płacić za jej produkt. Jeśli luka jest szersza niż u twojej konkurencji, to masz przewagę. Jeżeli uda ci się utrzymać tę przewagę przez jakiś czas, niezależnie od zwykłych nacisków ze strony konkurentów, to przewaga jest trwała. Budowanie trwałości to następne wyzwanie dla stratega. Jeśli twoja firma jest rentowna, to rywale wkrótce cię dopadną. Sukces zwykle rodzi samozadowolenie i właśnie dlatego Bill Gates ma w swoim biurze zdjęcie Henry'ego Forda. Przypomina mu, że niezależnie od tego, jak jesteś nowatorski i jaki odniosłeś sukces, przez cały czas musisz wymyślać coś nowego i chronić swoją przewagę konkurencyjną. W przeciwnym razie rywale cię pobiją – tak jak General Motors pobił w końcu Forda. Tempo zmian technologicznych doprowadziło do skrócenia cyklu życia sprawdzonych modeli biznesowych. Kiedy sądzisz, że masz najnowocześniejszy telefon komórkowy, natychmiast pojawia się nowy, oferując zupełnie nowe usługi i cechy. Dlatego właśnie tak wiele przedsiębiorstw, niezależnie od tego, jak dobrze zaczynały, wcześniej czy później równa do średniej. Bardzo niewielu z nich udaje się utrzymać wysoki poziom zysków przez przyzwoity okres – takie firmy są prawdziwymi perłami. Zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej to cel każdego menedżera. Znalezienie firm, którym to się udało – marzeniem każdego inwestora.

Po ustaleniu, że celem jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, następnym zadaniem stratega jest opracowanie i połączenie zestawu wzajemnie się wspierających działań. Celem nie jest posiadanie najwspanialszego działu marketingu na świecie, ale najlepszego działu marketingu dla twojej firmy. Chcesz zbudować system, w którym każde działanie, w tym marketingowe, wspiera pozostałe. Na tym polega różnica między posiadaniem wspaniałych graczy a posiadaniem wspaniałego zespołu. Magia Wal-Martu[1] nie polegała tylko na niskich kosztach i niskich cenach. To także promująca oszczędność kultura organizacyjna, niskie koszty budowy sklepów, wznoszonych głównie na

wsiach lub przedmieściach, ograniczona reklama, znakomita logistyka, brak związków zawodowych, kontrolowanie dostawców, uzależnionych od możliwości sprzedaży ogromnych wolumenów swoich produktów, najnowocześniejsza technologia i śledzenie zapasów. To właśnie połączenie tego wszystkiego sprawia, że Wal-Mart odniósł taki sukces i że tak trudno go powtórzyć. A im więcej robi tego, co robi, tym robi to lepiej, sprawiając, że życie konkurencji staje się nie do zniesienia.

Aby przewaga konkurencyjna była trwała, wszystkie firmy muszą starać się opracować model przyczyn i skutków, który z czasem stanie się zaporą ogniową skutecznie odstraszającą konkurencję. Na przykład Procter & Gamble sprzedaje dużo pasty do zębów. To znaczy, że produkuje dużo pasty. Produkowanie dużej ilości pasty do zębów oznacza, że Procter & Gamble jest lepszym producentem pasty do zębów i może bardziej efektywnie wykorzystywać swoje fabryki pasty, pracowników i marketing. Może ustalać niższe ceny bez obniżania swoich marż i dzięki temu sprzedawać jeszcze więcej pasty. Oczywiście, inni też mogą produkować pastę do zębów, ale ponieważ nie mają takiej przewagi skali ani nie prowadzą takich działań marketingowych jak Procter & Gamble, to muszą bardzo ciężko walczyć. Zdanie „im więcej zdobywasz praktyki, tym jesteś lepszy" znane jest jako krzywa uczenia się, po raz pierwszy zauważona przez uczonych w czasie II wojny światowej. Im więcej fabryk produkowało samoloty wojskowe, tym szybciej schodziły one z taśm produkcyjnych i były lepsze od samolotów wroga. Firmy, które potrafią się szybko poruszać po krzywej uczenia się, zwykle są lepsze od rywali.

Podobny efekt zapory ogniowej można uruchomić w przypadku zgody na zapłacenie. Im więcej ludzi kupiło iPody Apple'a, tym więcej chciało je kupić. Aby dotrzeć do takiej publiczności, firmy muzyczne zaczęły udostępniać na iTunes całe swoje katalogi. Konsumenci zaczęli ściągać coraz więcej muzyki, sprawiając, że ich iPody stały się jeszcze cenniejsze. Kiedy na rynek chcieli wejść producenci podobnych urządzeń, odkryli, że konkurują nie tylko z jakością urządzenia, ale też z całym ekosystemem stworzonym przez Apple'a. Tańsze urządzenia poniosły klęskę, ponieważ ludzie gotowi byli płacić więcej za iPoda ze względu na dużą zażyłość z tym urządzeniem, budzącą pozytywne skojarzenia markę oraz kompatybilność z iTunes i innymi produktami Apple'a. Apple zbudował trwałą przewagę konkurencyjną.

Po etapie integracji działań strateg musi zastanowić się nad możliwą reakcją konkurencji. Jeśli to zrobię, to co zrobią moi rywale? Zostaliśmy wprowadzeni

do teorii gier jako sposobu analizowania konsekwencji sytuacji konkurencyjnej. W swojej najprostszej formie obejmuje to zrozumienie konsekwencji finansowych jakieś decyzji wynikających dla dwóch stron. Jeśli Bill otwiera nowy sklep, aby konkurować z Bobem, to co powinien zrobić Bob? Czy powinien zamknąć sklep czy konkurować z Billem? Jakie będą koszty Boba – te związane z konkurowaniem i te związane z zamknięciem sklepu? Jakie koszty poniesie Bill, jeśli Bob zdecyduje się pozostać na rynku? Określenie wszystkich możliwości i przypisanie konkretnych wartości ich konsekwencjom to raczej pomoc w podjęciu konkretnej decyzji, a nie konkretna odpowiedź. Jest to kolejny sposób na podejmowanie najlepszej decyzji przy braku pełnych informacji – główny cel naszego dwuletniego kursu.

Wreszcie przeszliśmy do kwestii pola działania. Co powinna robić twoja firma? Co powinna posiadać? Gdzie działać? Dowiedzieliśmy się, że rozstrzygając, kto powinien być właścicielem danego biznesu, warto zastosować test wartości. General Electric wymaga, aby każdy z jego oddzielnych biznesów był numerem jeden lub dwa w sektorze, w którym funkcjonuje. Jeśli jest niżej i nie da się tego poprawić, General Electric dochodzi do wniosku, że może nie warto być właścicielem, i sprzedaje ten biznes komuś innemu. Test własności określa, czy twoja firma, aby tworzyć wartość, musi być właścicielem danych aktywów czy nie. McDonalds' zdecydował dawno temu, że dużo lepiej jest zastosować system franczyzy i następnie takie placówki obsługiwać, niż być właścicielem milionów działek. Projektantka mody nie musi być właścicielką fabryki, która szyje jej stroje, pod warunkiem oczywiście, że fabryka jest w stanie sprostać jej wymaganiom. Takie kontrakty i długofalowe relacje, wyjaśnił Felix, mogą być dużo korzystniejsze, niż własność.

Dzisiaj, kiedy toczy się ożywiona dyskusja na temat globalizacji, własność i testy wartości są ważniejsze niż kiedykolwiek. Czy amerykańska firma o globalnych ambicjach może się przystosować do nowych krajów i kultur, a następnie prowadzić biznes lepiej od firm lokalnych? Jeśli produkt lub usługa sprawdziły się w jednym kraju, to czy można wierzyć, że w innych krajach sprawdzą się równie dobrze? Czy globalny wzrost pozwoli ci zredukować koszty? Jaka jest rzeczywistość prowadzenia biznesu za granicą, rozwijania mocy produkcyjnych i szkolenia pracowników w niepewnym otoczeniu politycznym, ryzykując swoją własność intelektualną na rynkach, które mogą jej nie uszanować? Jedną z najciekawszych firm, jakimi się zajmowaliśmy, była Li & Fung. Firma miała siedzibę w Hongkongu i zarządzała łańcuchem dostaw dla

wielu największych światowych detalistów i producentów. Została założona w 1906 roku w Kantonie jako spółka handlowa pomagająca kupcom angielskim i amerykańskim w uzyskaniu dostępu do chińskich fabryk. W 1976 roku Victor Fung, wnuk założyciela firmy i profesor w HBS, wrócił do Hongkongu, aby przejąć przedsiębiorstwo. Razem z młodszym bratem, Williamem, posiadaczem tytułu MBA z Harvardu, postanowił rozszerzyć zakres jego działalności. Zamiast być tylko pośrednikiem między zagranicznymi firmami a dostawcami z Hongkongu zaczęli budować relacje i swą wiedzą dzielić się na Tajwanie, w Korei, Singapurze i wreszcie w kontynentalnych Chinach. Przeszli od prostego wypełniania poleceń klienta do opracowania unikatowych programów produkcyjnych, które pozwalały klientom na tworzenie produktów o takiej jakości i po takich kosztach, które nigdy nie wydawały im się możliwe. Jeśli chcesz szyć w Azji koszule, Li & Fung będzie wiedział, gdzie najlepiej kupić bawełnę, guziki i nici, a następnie zajmie się transportem półfabrykatu z jednego miejsca do drugiego i w efekcie dostarczy końcowy produkt po cenie dużo niższej, niż zapewniłaby to produkcja w jednej fabryce. Swoją działalność firma nazywa produkcją rozproszoną, a pracowników – małymi Johnami Wayne'ami, ponieważ spędzają cały dzień, „stojąc pośrodku pociągu i strzelając do złych ludzi". Kiedy analizowaliśmy działalność Li & Fung, firma miała 7,5 tysiąca dostawców w 26 krajach, nie będąc właścicielem żadnej z tych firm. Zajmowała się projektowaniem, planowaniem inżynierii i produkcji, zdobywaniem materiałów, fizyczną produkcją, kontrolą jakości i wysyłką na globalną skalę do setek znanych klientów, nie mając właściwie żadnych materialnych aktywów. Nazwa firmy jest właściwie nieznana poza sektorem. Na zakończenie naszej dyskusji z góry zjechał ekran, na którym pojawiła się twarz Victora Funga. Fung znajdował się akurat na chińskiej wyspie Hajnan i za pomocą łączności satelitarnej był gotów odpowiedzieć na nasze pytania. Mówił o rozdrobnieniu globalnego łańcucha dostaw, w jaki sposób najmniejszy krok staje się zarezerwowany dla specjalistów i jak Li & Fung pomógł klientom w przedarciu się przez ten labirynt. Margaret poprosiła kiedyś, żebym zabrał ją na zajęcia, i to właśnie były te zajęcia. Zapytałem ją później o opinię. Dla mnie zajęcia były porywające, ale obawiałem się, że ją mogły znudzić.

„Zwariowałeś?" – zapytała. „I tym się właśnie zajmujesz? Codziennie masz prezesów spółek, którzy prosto z Chin odpowiadają na twoje pytania?". To było niesamowite.

Czasem lubię, żeby mi przypominać, jakim jestem szczęściarzem.

Pewnego styczniowego poranka postanowiłem skorzystać z płatnego kampusowego parkingu. Po pięciu miesiącach podróży autobusem albo samochodem, żeby potem przez piętnaście minut krążyć dookoła Allston w poszukiwaniu wolnego miejsca, postanowiłem, że w końcu coś mi się od życia należy. Poprzedniej nocy złamaliśmy się i zamówiliśmy kolację z luksusowej chińskiej restauracji na Massachusetts Avenue. Potrzebowaliśmy chwili oddechu od życia z ołówkiem i kartką w ręku. Niezależnie od tego, jak dobre dla naszych dusz było zejście z burżuazyjnej drabiny, na której znaleźliśmy się w Paryżu, i powrót do surowości studenckiego życia, równie dobrze można było od czasu do czasu powiedzieć sobie „do diabła z nim". Kurczak w sezamie i makaron dan-dan nigdy wcześniej nie smakowały tak wybornie.

Wjechałem zatem do kampusu moją toyotą za 2 tysiące dolarów, wyjąłem pięciodolarowy banknot i wręczyłem go parkingowemu, czując się jak szastający pieniędzmi rosyjski oligarcha. Ulice pokryte były śniegiem i błotem, więc, ruszając w kierunku Spanglera, cieszyłem się, że tym razem nie będę narażony na efekty bostońskiej zimy. Jeszcze tylko jeden z tych croissantów z boczkiem i jajkiem, które Cedric wcina między lekcjami.

Ruszyłem do garażu, na trzecim poziomie znalazłem wolne miejsce. Ale wcześniej minąłem najbardziej niezwykłe zbiorowisko studenckich pojazdów, jakie zdarzyło mi się do tej pory zobaczyć. W górę, wzdłuż rampy, ciągnęły się – o ile dobrze pamiętam – kolejno auta: BMW, Lexus, BMW, BMW, Mini Cooper, Lexus SUV, BMW, Porsche, Lincoln Navigator, BMW i tak dalej. Wreszcie znalazłem biedniejszą dzielnicę. Stała tam Betsy – dziesięcioletni saturn Boba – która, jak powiedział kiedyś, klepiąc ją pieszczotliwie po desce rozdzielczej, miała na liczniku ponad 130 tysięcy mil. Zauważyłem także oliwkowego chevy lumina, należącego do byłego kapitana łodzi podwodnych z mojej sekcji. „Nikt nie chce kupować używanych samochodów, bo jeżdżą nimi tylko starsi" – powiedział mi kiedyś. „Ale to znaczy, że dostajesz dobry samochód po dobrej cenie. Starsi ludzie lepiej dbają o samochody". Powoli zaczynałem czuć sympatię do byłych wojskowych. Byli tak ożywczo normalni.

W kafeterii Spanglera znalazłem Viveka, kolegę z sekcji, jak zwykle kręcącego się przy stanowisku z kawą. Nie mógł się zdecydować, czy wypić dzisiaj latte czy nie. Vivek, oprócz tego, że wiedział o finansach wszystko to, co człowiek wiedzieć powinien, wiedział także wszystko o samochodach. Wszystko. Znał wskaźniki momentu obrotowego hondy accord, znał wymiary wnętrza bolidu Maclarena. Znał ceny, prędkości, ilość obrotów na minutę, historię wszystkich

detali. Człowiek czuł się naprawdę głupio, pytając go o cenę – to tak, jakby poprosić Einsteina o pomoc w dzieleniu liczb wielocyfrowych – na szczęście on korzystał z każdej okazji, żeby pogadać o samochodach. Do problemu podchodził jak lekarz – diagnozował sytuację, osobowość i budżet, a następnie udzielał odpowiedzi. „Powinieneś się przyjrzeć rodzinie Acura". Albo: „Samochody koreańskie nie są jeszcze tak dobre. Ale daj im jeszcze kilka lat".

„Widziałeś samochody w garażu?" – zapytałem.

„Jasne" – Vivek zawsze odpowiadał tylko na zadane mu pytanie.

„No więc jak to jest, że ja jeżdżę toyotą za 2 tysiące dolarów, a pozostali mają bmw?"

„Dużo ludzi kupuje bmw zaraz po przyjęciu do HBS. Żeby dostać pomoc finansową".

„Co?".

„Jak cię przyjmą do HBS, to musisz wyczyścić konto bankowe, żeby uzyskać pomoc finansową".

„Czekaj, czegoś tu nie rozumiem. Kupujesz bmw, żeby dostać pomoc finansową?".

„Kiedy składasz wniosek o zapomogę, to wymieniasz wszystkie swoje aktywa. Samochodu to nie dotyczy. Ale musisz podać kwotę posiadanych oszczędności i nieruchomości. Więc kupujesz samochód za 20 tysięcy dolarów, a jak dostaniesz zapomogę w wysokości 20 tysięcy dolarów, to można powiedzieć, że HBS kupuje ci bmw. Jakbyś nie kupił samochodu, to musiałbyś wyłożyć te 20 tysięcy z własnych oszczędności".

„I co, nikt tego nie sprawdza? Myślałem, że jak ktoś skłamie we wniosku o pomoc finansową, to ryzykuje wylanie z uczelni".

„Ale przecież nikt tu nie kłamie. Kłamstwem nie jest też zaparkowanie swojej kasy na koncie rodziców i wystąpienie o zapomogę".

„Więc rachunek bankowy jest pusty".

„Zgadza się".

„Niewiarygodne. Dużo ludzi tak robi?".

„Każdy, kto przychodzi z Wall Street, zna ten trik. No i ci z firm konsultingowych. Nie zawsze działa. Ale wielu próbuje".

W swoim folderze HBS chwali się, że mniej więcej połowa studentów otrzymuje wsparcie finansowe i że średnia roczna kwota takiej pomocy to 10 tysięcy dolarów. Wiedziałem, że tacy jak Bob otrzymali dużo więcej, ale on miał czwórkę dzieci, no i pilotował stealth bombera. Zasługiwał na to. Ja w

pierwszym roku dostałem 3 tysiące. Pewnie na tyle zasługiwałem. Ale świadomość, że dwudziestopięcioletnie dupki z Wall Street fałszują wnioski finansowe, korzystając z pomocy rodziców i miejscowych dilerów bmw, zepsuła mi cały poranek.

Biznes, niezależnie od tego, jak bardzo się stara, nigdy nie może uciec przed faktem, że często zajmują się nim potencjalni złodzieje, oszuści i kłamcy. Wyzwanie polega na utrzymaniu w ryzach całego złodziejstwa i oszustwa na tyle skutecznie, aby cały gmach biznesu i całe społeczeństwo nie zamieniły się w średniowieczne wyobrażenie na temat piekła. Harvard Business School wyprodukowała całkiem niezłą porcję niegodziwców. Z rocznika 1985, gdzie wręczenie dyplomów zbiegło się w czasie z jednym z największych w historii boomów na giełdzie, 65 proc. miało sprawy za naruszenie przepisów o obrocie papierami wartościowymi. Ostatnim, spektakularnym przypadkiem z udziałem absolwenta HBS była sprawa Jeffa Skillinga, prezesa Enronu. Pod koniec lat 90. praca w Enronie była najbardziej pożądanym zajęciem, jakie można było wykonywać po uzyskaniu dyplomu MBA. Kiedy Skilling przyjechał tutaj z wizytą, był witany jak bohater, zgotowano mu owację na stojąco, a profesorowie biegali za nim, chcąc wykorzystać Enron i jego maszynę do robienia pieniędzy jako temat któregoś z ich kazusów. Ale na sprawę Enronu złożyła się także działalność podwładnych Skillinga, też zresztą absolwentów HBS. Dopóki wszystko się udawało, byli uznawani za geniuszy. Ale kiedy wszystko runęło, a Skilling trafił do więzienia, reputacja szkoły bardzo ucierpiała.

W 2003 roku do obowiązkowego programu nauczania wprowadzono kurs przywództwa i odpowiedzialności korporacyjnej (LCA), aby umożliwić studentom dyskusję na temat niebezpieczeństw związanych z pogonią za dolarem, nawet w etycznym ścieku. To był właśnie moment, żeby dobrać się do tego etycznego kompasu, o którym czytałem przez wszystkie miesiące i który, przy takiej ilości rozmów o pieniądzach i władzy, po prostu zwariował. Naszym przewodnikiem był przypominający sowę profesor Joseph Badaracco. Był stypendystą Rhodesa na Oksfordzie, w szkole biznesu zrobił zarówno MBA, jak i doktorat, i wykuł sobie bardzo wygodną niszę etyka biznesu. Przez kilka tygodni w roku wykładał w Japonii, co dawało mu kilka dodatkowych warstw finansowego komfortu, za którym tak tęsknią wszyscy naukowcy. Na pewno bardzo się różnił od wszystkich naładowanych energią, napakowanych i biegających w maratonach szkolnych typów. Był lekko przygarbiony, nosił buty

na gumowej podeszwie i wyglądał na kogoś, kto dużo lepiej czułby się w bibliotece albo na rybach nad jakimś cichym jeziorem w Nowej Anglii. Był dumny ze swego leniwego trybu życia etatowego profesora Harvardu. Jeśli ostatnie z nim zajęcia w tygodniu wypadały w czwartek, to musiał przypomnieć, że jego weekend zaczyna się z chwilą zakończenia wykładu, po czym uśmiechał się szeroko i zacierał ręce. Całą swoją postawą dawał do zrozumienia, że nauczanie etyki w szkole biznesu to najlepsza robota świata.

Kurs ten, zanim jeszcze się rozpoczął, był przedmiotem drwin i wzgardy. Dla hardcore'owych finansistów był po prostu stratą ich bezcennego czasu, który woleliby poświęcić na studiowanie struktury instrumentów pochodnych. Dla początkujących przedsiębiorców nie miał nic wspólnego z kreatywnością lub przepływami gotówkowymi. Taki kurs mógł zainteresować jedynie nieszkodliwych wariatów i wyalienowanych odmieńców, którzy lubili gadać i gadać o niczym konkretnym i którzy niedługo mieli zniszczyć jakąś znajomą firmę. Bo uwielbiał te zajęcia z bardzo prostego powodu – nie wymagały zbyt wiele pracy. Kazusy były krótkie. Nie było w nich żadnych liczb. Można było je analizować, leżąc w łóżku albo przed telewizorem, w którym leciał mecz koszykówki.

Odpowiedź Harvardu na zarzuty sceptyków, którzy nie wierzyli, że w szkole biznesu jest miejsce na etykę, wyartykułował profesor HBS Tom Piper w książce zatytułowanej *Czy etyki można nauczyć?* (*Can ethics be taught?*). „Stanowczo odrzucamy takie twierdzenie" – pisał. „Ci studenci znajdują się na krytycznym etapie budowania swojego stosunku do kapitalizmu, praktyki biznesu, przywództwa oraz właściwego rozwiązywania dylematów etycznych biznesu. To okres poszukiwań i refleksji […]. Potrzeba czasu, aby rozwinąć wystarczająco dużo siły i doświadczenia, aby przyznać, że istnieją dylematy etyczne, aby wyobrazić sobie, jakie to mogą być dylematy, aby zrozumieć, jakie szkody są nieuniknione, a jakich można i należy uniknąć. Wychowanie nieustępliwych indywidualistów, mających odwagę działać, wymaga czasu". Badaracco również napisał książkę na temat etyki biznesu, zatytułowaną *Wybierając między dobrym i dobrym* (*Deciding between right and right*). Tytuł nawiązywał do szarej strefy związanej z większością dylematów etycznych. „Momenty, które decydują o naszym życiu – ostrzegał nas – nigdy nie są wcześniej zapowiedziane". Dlatego musimy być na nie przygotowani na każdym zakręcie, pracując nad swoim charakterem i moralnością we wszystkim, co robimy.

LCA podzielił obowiązki liderów korporacyjnych na trzy kategorie: ekonomiczne, prawne i etyczne. Jeśli chcemy osiągnąć nasze krótko- i długoterminowe cele finansowe, a jednocześnie nie łamać prawa i móc spojrzeć w lustro, musimy pamiętać o wszystkich trzech kategoriach. Zaczęliśmy od wiedzy, że amerykańskie sądy bardzo poważnie traktują sprawy powiernictwa finansowego. Nawet najdrobniejsze naruszenie zaufania inwestora lub partnera finansowego będzie odnotowane. Dostaliśmy równanie M * F = D. Oznacza ono, że decyzja sądu (D) jest wynikiem modelu prawnego (M) i stosownych faktów (F).

Pierwszy poważny spór wybuchł w czasie dyskusji na temat blefu w biznesie. W 1968 roku *Harvard Business Review* opublikował artykuł Alberta Z. Carra zatytułowany *Czy blefowanie w biznesie jest etyczne?*. Artykuł wywołał lawinę krytycznych listów. Carr porównywał biznes do pokera, gdzie blef, w odróżnieniu do jawnego oszustwa, jest działaniem w pełni legalnym. Powiedział, że wielu biznesmenów, którzy odnieśli sukces, w życiu prywatnym stosowało zupełnie inny zestaw standardów etycznych niż w zawodowym. Wyjaśnienie polegało na tym, mówił, że ludzie ci nie postrzegali biznesu jako areny, na której należy epatować wysokimi standardami etycznymi, ale jako grę, w której obowiązują określone zasady. Wiedza, że możesz wygrać grę, zwaną biznesem, stosując wszelkiego rodzaju triki, których nigdy byś nie zastosował wobec swojego współmałżonka, dzieci lub przyjaciół, zapewniała spokojne, bezstresowe, nieskomplikowane życie. Ale dla niektórych było to przyznanie, że biznes jest fundamentalnie nieetyczny.

Siedzący za mną Joe Taves, zagorzały pokerzysta i były sprzedawca chipsów, głośno wyrażał aprobatę dla Carra. Siedząca po przeciwległej stronie sali Seema gotowała się. Seema całe życie spędziła w Louisville, w stanie Kentucky – od szkoły po pracę w dziale marketingu fabryki proszków do prania. Za każdym razem, kiedy pojawiał się jakiś dylemat etyczny, pierwsza podnosiła rękę, aby powiedzieć, że zawsze najważniejsze jest „zrobienie właściwej rzeczy", bez względu na koszty. Jeśli jesteś na chińskiej wsi i chcesz zbudować tam fabrykę, nigdy przenigdy nie powinieneś nikomu proponować łapówki, bez względu na lokalne normy etyczne, ponieważ przekupstwo jest złe. Nie ma dla niego żadnego usprawiedliwienia. Jeśli jesteś w Nigerii i szukasz ropy naftowej, nie ma żadnego uzasadnienia, dlaczego nie miałbyś nie przekazywać wszystkich zysków miejscowej ludności, która oskarża cię o kapitalistyczny wyzysk. Nie przyjmuje ona tłumaczeń o kosztach rozwoju gospodarczego. Musisz robić to,

co jest właściwe. Jeśli zauważyłeś, że hakerzy włamali się do twojego systemu kart kredytowych, to nawet jeśli niczego nie ukradli, musisz NIEZWŁOCZNIE poinformować o tym swoich klientów. Nie ma żadnego usprawiedliwienia dla zatajania informacji. Musisz być uczciwy, a rynek cię za to wynagrodzi. A nawet jeśli rynek cię nie wynagrodzi, to przynajmniej będziesz mógł spać spokojnie, wiedząc, że postąpiłeś właściwie. Wychowana na łonie ogromnej amerykańskiej korporacji atakowała nas jak prawdziwa etyczna dżihadystka.

„Jeśli zatrudniasz ludzi, a ich miejsca pracy zależą od ciebie, nie wolno ci traktować biznesu jak gry w pokera" – mówiła, wwiercając palec w biurko. „Jeśli ludzie dowiedzą się, co robisz, nigdy więcej ci nie zaufają".

Taves odparował: „Ale jeśli jesteś dobrą pokerzystką, to nie tłumaczysz się ze swoich blefów. Grasz, żeby wygrać. W biznesie jest podobnie – idiotyzmem jest pokazywanie wszystkiego, co się robi. Musisz mieć tajemnice; czasem udaje ci się utrzymać je przy pomocy blefu. Nie kłamiesz ani nie łamiesz prawa, nie wyłudzasz od ludzi pieniędzy. Chronisz to, co jest twoje, przed ludźmi, którzy grają w tę samą grę. Gdybyś nie blefowała, to wciąż byś przegrywała".

Eric, były pracownik firmy reklamowej, dostroił się do wszystkich:

„Myślę, że chodzi o to, z czym się komfortowo czujesz. To znaczy, jeśli dobrze ci z blefowaniem, kłamstwem – nieważne, jak to nazwiesz – w jednej dziedzinie swojego życia, to prawdopodobnie przeniesiesz to i na inne dziedziny życia. Jeśli ci z tym dobrze – w porządku, jednak musisz się przygotować na konsekwencje. Ale na pewno można znaleźć takie aspekty biznesu, gdzie ludzie w takie gry nie grają".

„Gdzie?" – zapytał Taves.

„Nie wiem" – odpowiedział Eric. „Może w organizacjach non profit?".

Badaracco najwyraźniej świetnie się bawił. Powiedział, że rozmaici prezesi i dyrektorzy, którzy przyjeżdżają tutaj na kursy, uwielbiają debatować na ten temat. Bo dotyczy wszystkiego, co robią. Każdej reklamy, którą publikuje ich firma, a która nieco przesadnie podkreśla zalety ich produktu. Każdego urządzenia, które produkują, a które jest zaprojektowane w taki sposób, aby się zepsuć dzień po wygaśnięciu gwarancji. Każdej obietnicy, którą składają w czasie sprzedaży, wiedząc doskonale, że trzeba będzie naprawdę stanąć na głowie, aby znaleźć wolne moce produkcyjne. Każdy, kto porusza się po krętych ścieżkach biznesu, przebija się za pomocą tupetu, bajeru i koloryzowania, zawsze znajdując jakieś rozwiązanie, mówiąc tak, zanim jest

gotowy, zbyt wiele obiecując, przereklamowując, nie dopowiadając – wszystko, byle pójść dalej. Można to nazwać blefem, można inaczej – ale to nie jest środowisko dla uczciwych ludzi.

Kiedy byłem dziennikarzem, często miałem kontakty z firmami public relations. Zastanawiałem się, czy firmy te istnieją dlatego, że media stały się tak różnorodne, skomplikowane i złośliwe, czy dlatego, że firmy zaludniają jednostki, które zatraciły umiejętność posługiwania się normalnym angielskim. Oczywiście, każda ze stron obwinia tę drugą, podczas gdy PR-owcy zgarniają kasę. Jeden z moich redaktorów zwykł porównywać PR-owców do takich przejściówek, które kupuje się lotniskach, a które pozwalają korzystać z naszej maszynki do golenia za granicą, gdzie są inne kontakty. W dzisiejszych czasach gigant korporacyjny, tak kompetentny i błyskotliwy w innych dziedzinach, przełączony na tryb mediacji natychmiast traci cały swój rezon. Dyskusja na temat blefu trafiła w samo sedno. Biznesmeni tak się przyzwyczaili do stosowania zasad i języka własnej gry, blefu i matactwa, że sprawiają wrażenie, jakby utracili z pola widzenia rzetelność, zwykły język i uczciwe postępowanie, których oczekuje się w transakcjach między ludźmi. Kiedy biznesmen mówi o „księgowości pozabilansowej", to czy zdaje sobie sprawę, że ludziom spoza biznesu przychodzi do głowy tylko jedno – oszustwo? A może w świecie biznesu to już pewnik, że nie prosi się kolegów-biznesmenów o wyjaśnienie takich eufemizmów? W końcu wszyscy od czasu do czasu blefujemy, prawda?

Po kilku miesiącach w HBS byłem rozdarty między przekonaniem, że biznes zmienił się w jakiś szaleńczy show, a pogłębiającym się zrozumieniem i sympatią wobec tego, co robią biznesmeni, a co dodatkowo stymulowano analizowanymi kazusami. HBS toczyła tę samą wewnętrzną walkę. Jej reputacja oznaczała, że zawsze będzie musiała dzielić odpowiedzialność za to, co w biznesie jest najgorsze, za jego żargon i aspekty kultury. Ale nikt, kto spędził tutaj trochę czasu, nie mógł wątpić w to, że szkoła bardzo poważnie podchodziła do realnych problemów. Kiedy szukała sposobów uporządkowania i policzenia, stworzenia ram i równań dla tematów, którymi lepiej zajęłaby się dobra powieść lub film, mogło to wyglądać śmiesznie. Ale czasem takie podejście przynosiło zdumiewająco dobre rezultaty. Chociaż ocenianie zdolności przywódczych w skali od 1 do 5 mogłoby się wydawać banalne, firmy to robiły, ponieważ pomagało im to zbudować lepszą firmę. Zrozumiałem, że zanim zacznę się wykrzywiać na próby policzenia niepoliczalnego, muszę jeszcze raz zdefiniować niepoliczalne.

Mój przyjaciel Gregor, który wykładał w szkole biznesu w Europie, wyjaśnił mi, że absolwenci MBA są trochę jak naukowcy. Dowiadują się różnych rzeczy, ale nie wolno im wykorzystywać tej wiedzy w złej wierze. Biologów nie kształci się przecież po to, aby leżało im na sercu dobro zarazków. Podobnie w przypadku absolwentów MBA – uczy się ich rachunkowości pod warunkiem, że nie będą później manipulować rachunkami swojej firmy czy minimalizować zobowiązań podatkowych do takiego poziomu, że będzie to przypominać ich unikanie. „Ale cechą nieetycznych biznesmenów – mówił – jest to, że nie łamią prawa, ponieważ najczęściej to oni mieli swój udział w powstaniu tego prawa. To oni, przy pomocy lobbystów, tworzą prawo, więc nie muszą go łamać. Ale i tak nie poprosiłbyś ich, żeby byli ojcami chrzestnymi twoich dzieci". Wspomniał też o porażce etycznej, o której ja sam zapomniałem: absurdalnie wysokich wynagrodzeniach. Co innego, jeśli dobry prezes dostaje wysoką pensję za dobrze wykonaną pracę. Ale w USA i w Europie coraz częściej kiepscy prezesi zatwierdzali sobie wynagrodzenia na takim poziomie, jakby byli gwiazdami sportu lub właścicielami spółek technologicznych, faktycznie okradając akcjonariuszy. Jego uwaga przypomniała mi o gamie tematów, które mogłyby trafić do wspólnego rozdziału „etyka biznesu".

Borykaliśmy się z tym na LCA w czasie kolejnej, hałaśliwej dyskusji o granicach odpowiedzialności w biznesie. Przeczytaliśmy fragment pracy ekonomisty Miltona Friedmana, w której twierdził, że jedyną społeczną odpowiedzialnością biznesu jest zwiększanie zysków. Jeśli firma tak robi, to płaci podatki i wynagradza pracowników, a potem już swoje obowiązki wobec społeczeństwa muszą wypełniać pozostali – rząd i jednostki. Friedman nienawidził pomysłu, aby firmy przekazywały dotacje muzeom czy wysyłały pracowników do pracy w przytułkach dla bezdomnych. Dla niego było to okradanie akcjonariuszy. Ale brytyjski autor książek na temat biznesu Charles Handy przedstawił kontrargumenty. Jego zdaniem firmy to suma ludzi, którzy w nich pracują. A to oznacza, że mają takie same rodzaje odpowiedzialności, jakie mają odpowiedzialni ludzie. Nie wystarczy tylko wypracowywać zysk. Ważne jest także, aby służyć swoim społecznościom, płacić przyzwoite pensje i zapewniać pakiety socjalne. Firmy mają przed sobą cele i ekonomiczne, i społeczne. Najlepsi pracownicy chcą pracować w dobrych firmach, z dobrą kulturą, nie tylko w tych, które osiągają wysokie zyski. A biorąc pod uwagę grę, jaka ciągle się toczy na linii biznes – rząd, obłudą jest sugerowanie przez liderów biznesu, że to rząd ustala zasady, a biznes tylko tych zasad przestrzega.

Obowiązkiem biznesu jest pomóc rządowi w przygotowaniu jak najlepszego prawa, nie tylko takiego, na którym skorzysta jedna firma lub sektor. W czasie dyskusji odbijaliśmy pałeczkę tam i z powrotem – połowa grupy stawiała interesy akcjonariuszy i obowiązki jednostek ponad firmami, druga połowa podkreślała znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu w systemie kapitalistycznym, w którym firmy są graczami zarówno społecznymi, jak i gospodarczymi. I znów wyglądało na to, że Badaracco uwielbia takie dyskusje, ale kiedy to wszystko podsumował, stwierdził, że prawda leży pośrodku.

Gdzieś w połowie naszego kursu na temat etyki w biznesie szkoła sama znalazła się w etycznym klinczu. Kiedy wnioskujesz o przyjęcie do HBS, większa część komunikacji odbywa się drogą elektroniczną. Zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną otrzymujesz e-mailem. Informację o tym, że jesteś przyjęty – też e-mailem. W efekcie cały ten proces oznacza częste i nerwowe sprawdzanie swojej poczty. W tym roku jacyś ludzie znaleźli sposób, aby wejść na stronę, na której przechowywano wszystkie wnioski o przyjęcie, i sprawdzić, jaki jest status ich wniosków. Zapewne po to, aby wiedzieć, czy są przyjęci czy nie i jak w związku z tym planować swoje życie – i czy w życiu tym pojawi się wsparcie finansowe w postaci nowego bmw. Ale zamiast zachować tę informację dla siebie, na elektronicznej tablicy ogłoszeń MBA, prowadzonej przez magazyn *BusinessWeek,* ujawnili czteroetapowy proces spenetrowania strony administracyjnej. Nic zatem dziwnego, że wielu wnioskujących skorzystało z tych rad, a każde wejście zostawiało oczywiście elektroniczne ślady. Kiedy sprawa się wydała, HBS musiała postanowić, co dalej. W przypadku tych, którzy do szkoły nie zostali przyjęci, nic się nie zmieniło. Ale tym, którzy już przyjęci zostali – a nie była to duża grupa – powiedziano, że ich wnioski zostały wycofane.

Badaracco przeprowadził w naszym roczniku ankietę, żeby zobaczyć, jakie jest nasze stanowisko. Około trzech czwartych ludzi uznało, że szkoła podjęła złą decyzję. Za administracją stanęli murem jedynie etyczni dżihadyści. Ogólnoszkolna dyskusja na ten temat toczyła się do 14 marca, kiedy to dziekan Clark opublikował na łamach *Harbus* taką oto proklamację.

„Chciałbym mieć ostatnie słowo w dyskusji na temat polityki Harvard Business School dotyczącej kandydatów, którzy włamali się na stronę ApplyYourself Inc., zawierającą poufne informacje na temat złożonych wniosków. Takie zachowanie jest – w najlepszym razie – nieetyczne. Jest to poważne naruszenie zaufania, którego nie da się niczym usprawiedliwić.

Kandydaci i kandydatki, którzy tak postąpili, nie zostaną przyjęci. Naszą misją jest kształcenie liderów z zasadami, którzy zmienią istniejący świat. Aby to osiągnąć, potrzebne są liczne umiejętności i zalety, w tym najwyższe standardy uczciwości, dobra ocena sytuacji i dobrze działający kompas moralny – intuicyjne wyczucie, co jest dobre a co złe. Ci, którzy włamali się na stronę, oblali ten test".

W następnym wydaniu magazynu z repliką wystąpił Aaron Bigbee z rocznika 2006, wyrażając to, co czuła większość. Czy rzeczywiście zastosowanie się do kilku ogłoszonych publicznie porad było „hakerstwem", jak to nazwał Clark? Nikt nie został poszkodowany. Nikt nie złamał jakichś konkretnych zakazów, a na pewno zakazów ustanowionych przez HBS. Dlaczego zatem dziekan twierdzi, że było to „intuicyjnie" złe, skoro tak wiele osób w szkole nie podziela tej opinii?

„Twierdzenie, że jakiś mało istotny z etycznego punktu widzenia postępek kogoś dyskwalifikuje i zamyka mu drogę do kształcenia na Harvardzie, oskarża także mnie oraz większość ludzi tutaj" – pisał Bigbee. „Rozumiem, że HBS musi udowodnić swoje zaangażowanie w promowanie etycznego zachowania. Ale karanie całkowicie nieszkodliwego czynu przy wykorzystaniu arbitralnych standardów nie jest dobrym rozwiązaniem. Powinniśmy przeprosić za błąd, ustalić jasne zasady na przyszłość i przestać obwiniać ludzi, którzy postąpili w taki sam sposób, w jaki postąpiłoby wielu z nas. I to właśnie byłoby znakomitym przykładem etycznego zachowania, wartym naśladowania". List Bigbee'ego niczego nie zmienił. Ale kolejnych kandydatów ostrzegano, żeby czekali cierpliwie na wynik, nie starając się uzyskać informacji w sposób, który może zostać uznany za hakerstwo. Jednak, jak pokazał wynik ankiety na zajęciach z LCA, studenci MBA uznali, że reakcja szkoły była przesadna i obłudna.

Negocjacje, mimo swojego znaczenia w życiu biznesowym, były tematem krótkiego kursu, wciśniętego w drugi semestr. Nasz profesor, James Sebenius, był jednym z założycieli firmy *private equity* Blackstone i często o tym przypominał. Umiejętnie podsycał naszą ciekawość, od czasu do czasu rzucając takie zdania, jak „w czasach, kiedy moim autobusem był Concorde, a Four Seasons – stołówką". W przeciwieństwie do pozostałych profesorów uwielbiał dominację nad studentami. Usprawiedliwiał to tym, że kurs jest krótki, jest dużo materiału do przerobienia i nie ma czasu na hałaśliwe dyskusje. Rządzić musiał on.

Kurs został podzielony na dwie części. Pierwsza, podstawy negocjacji, rozpoczęła się od dyskusji na temat etyki, po której nastąpiło zapoznanie się z podstawowymi narzędziami negocjacyjnymi. Rola negocjatora często polegała na wprowadzeniu w błąd oponenta, przynajmniej pasywnie, bez naruszania tym samym standardów etycznych. W myśl amerykańskiego prawa negocjatorzy nie mają obowiązku działania w dobrej wierze, ale oszustwo wiąże się z poważnymi konsekwencjami. Blefowanie jest w porządku. Ale świadome przekłamywanie faktów w celu zniszczenia drugiej strony – już nie. Istotny jest także poziom wiedzy i doświadczenia obu stron – sprzedaż skomplikowanego produktu finansowego ignorantowi ekonomicznemu, a następnie obwinianie analfabety o to, że nie zrozumiał kontraktu, może skończyć się w sądzie.

Można powiedzieć, że są trzy szkoły negocjatorów – pokerzysta, który wszystko postrzega jako grę, idealista, który nalega, aby wszystko zawsze robić we właściwy sposób, oraz pragmatyk, który wie, że to, co zrobisz, zawsze do ciebie wraca. Zostaliśmy zapoznani z dwiema rodzajami wiedzy, którą powinien posiadać każdy dobry negocjator, niezależnie od tego, czy używa tych pojęć czy nie. Te pojęcia to BATNA i ZOPA. BATNA to najlepsza możliwość wynegocjowania porozumienia (*best alternative to a negotiated agreement*). Znać swoje BATNA znaczy ochronić się przed niekorzystną umową. Gdy negocjacje idą źle, będziesz znał BATNA, jeżeli wiesz, jakie masz opcje, jeśli negocjacje zostaną zerwane lub kiedy to ty decydujesz się je zerwać. ZOPA (*zone of possible agreement*) to strefa możliwego porozumienia, zakres scenariuszy, który ty i twój przeciwnik jesteście w stanie uzgodnić. Zanim rozpoczniesz negocjacje, dobrze jest mieć jakieś pojęcie o jednym i drugim. Na każdych zajęciach Sebenius podkreślał znaczenie zmapowania interesów wszystkich stron biorących udział w negocjacjach oraz określenia ich BATNA i ZOPA. Zbyt często, mówił, ludzie przystępują do negocjacji, znając szczegółowo własne stanowisko i całkowicie ignorując stanowisko strony przeciwnej. Utalentowany negocjator przyjmuje perspektywę trójwymiarową, pracując zarówno przy stole negocjacyjnym, jak i z dala od niego, rozumiejąc osobowości zaangażowanych osób, przez cały czas starając się zrozumieć cały zakres interesów, a następnie przygotowując strategię obejmującą wszystko – od miejsca i czasu aż po kalkulacje finansowe. Jeśli negocjacje utkną w martwym punkcie, negocjator powinien „pójść na balkon" i spojrzeć na wszystko z szerszej perspektywy, a następnie postarać się przedefiniować omawiane kwestie, przechodząc od pozycji defensywnej do wspólnych interesów, od wrogości do nastawienia na

rozwiązanie problemu. Wtedy można mówić o „budowaniu złotego mostu" prowadzącego od zajmowanego stanowiska do celu. Władza, mówił, jest raczej narzędziem służącym do edukowania drugiej strony, a nie do eskalacji intensywności tej władzy.

Wszystkie te zdania zostały włączone do naszego puchnącego leksykonu. Pewnego dnia, kiedy stałem przed noodle-barem, starając się zdecydować, czy wolę smażony makaron czy zupę ramen, poczułem na ramieniu czyjąś dłoń.

„*Mon ami"* – powiedział Cedric. „Chodźmy na balkon, zobaczyć pełną gamę możliwości. Potem, być może, uda nam się przekroczyć złoty most i zaspokoić nasze potrzeby żywieniowe".

1 Chodzi o największego przez wiele lat sprzedawcę detalicznego na świecie, czyli amerykańską sieć supermarketów Wal-Mart, która posiada dziś 10900 sklepów w 27 krajach, a odwiedza je co tydzień ok. 245 milionów klientów – przyp. red.

Rozdział 11

Skrajna dźwignia

Ten, komu wydaje się, że pieniądze go uszczęśliwią, nie ma pieniędzy.

David Goffen

Najgorętszym tematem w kampusie były fundusze *private equity* i fundusze *hedgingowe*. Z bardzo prostego powodu – były zalane kasą. Świeżo upieczony absolwent MBA, który dołączyłby do jednej z takich firm *equity*, jak Blackstone, KKR, Texas Pacific Group czy Bain Capital, mógł w pierwszym roku pracy oczekiwać rocznego wynagrodzenia w wysokości 400 tysięcy dolarów. Dla porównania – bankierzy inwestycyjni przez pierwszy rok mogli się spodziewać najwyżej połowy tej sumy, pod warunkiem, że wszystko pójdzie dobrze. Wiedzieli oni doskonale, że większość czasu poświęcą na wyciąganie pieniędzy i sprzedawanie swoich pomysłów przyjaciołom w sektorze *private equity*. Bankowość inwestycyjna uważana była za karierę drugiego gatunku – zaraz po szkole możesz zarabiać 200 tysięcy dolarów rocznie, ale i tak twoi przyjaciele będą cię uważać za frajera.

Na czym właściwie polega magia *private equity*? Studenci twierdzili, że kupowanie firm, a następnie zarządzanie nimi, jest dużo ciekawsze niż samo tylko świadczenie usług bankowych. *Private equity* to właścicielski pakiet akcji – coś, czego bank inwestycyjny nie ma. Główny problem – w jaki sposób połączyć interesy menedżerów i pracowników z interesami akcjonariuszy, aby poprawić funkcjonowanie firmy – wydaje się najbliżej rozwiązania właśnie w modelu *private equity*, w którym związki między menedżerami i właścicielami są dużo bliższe. Ale, jak zwykle, główną atrakcją były tu pieniądze, zdobyte przez zaciągnięcie długu. Potrzebowałem dobrych kilku miesięcy w HBS, aby w końcu przekonać się, że dług nie jest niczym zdrożnym. Hasan miał ten sam problem. „Wywodzę się z kultury, w której pożyczanie pieniędzy jest wstydliwe. U nas człowiek chce umrzeć wolny od długów" – powiedział. „Ale tutaj uczę się o sile dźwigni; jak zdobywać pieniądze i strukturyzować umowę finansową. Nagle wszystko jest możliwe". Dług, jak się dowiedzieliśmy, to paliwo nowoczesnych finansów. Daje możliwość uzyskania fantastycznych

zysków. Pozwala przejąć kontrolę nad aktywami, na których posiadanie nigdy byś nie mógł sobie pozwolić, a potem sprzedać je za żywą gotówkę. Dług dyscyplinuje zachowania i zmusza ludzi do skupienia się na tym, co najważniejsze: gotówce, która wypływa z firmy. Gdyby Gordon Gekko – król Wall Street – został stworzony dziś, to musiałby chyba zmienić nieco słowa słynnej sentencji na temat chciwości. Dzisiaj dobry jest dług. Dług się sprawdza. Dyżurnym żartem w naszej sekcji było to, że gdybyśmy kiedyś mieli omawiać sposób, w jaki firma mogłaby zwiększyć swoją wartość, to Loża Szyderców natychmiast zaczęłaby wykonywać gesty przypominające unoszenie samochodu na podnośniku hydraulicznym. Był to gest „uruchomienie dźwigni" – czyli uzupełnienia bilansu o pozycję „dług".

Podczas gdy zwykli śmiertelnicy mówią o długu jako o ciężarze, od którego należy się uwolnić, bankierzy mówią o dyscyplinie długu i o cudzie, jakim jest „wyciskanie zysków" przez zaciąganie kredytów. Idea dyscypliny długu jest dosyć prosta. Każdy, kto korzystał z pożyczki studenckiej albo kredytu hipotecznego, wie, że jest to poważna pozycja w miesięcznych wydatkach, która zmusza do ograniczania tych innych. Zobowiązania wobec innych, które przyjęły formę długu, przekładają się na pewne określone zachowanie, w którym najważniejsza jest umiejętność generowania dostatecznej ilości gotówki pozwalającej na uregulowanie wszystkich płatności.

Ale wyciskanie zysków? Weźmy dwie firmy. Każda z nich ma aktywa o wartości tysiąca dolarów. Pierwsza sfinansowała swoje aktywa za pomocą kredytu w wysokości 800 dolarów i kapitału własnego w wysokości 200 dolarów. Powiedzmy, że oprocentowanie kredytu wynosi 10 proc., a stopa podatkowa to 50 proc. Każdego roku aktywa o wartości tysiąca dolarów dają 200 dolarów zysku operacyjnego, 80 dolarów idzie na spłatę kredytu, tę kwotę fiskus pozwala ci traktować jako koszt. Z pozostałych 120 dolarów 60 dolarów idzie na zapłacenie podatku, reszta – 60 dolarów – trafia do właścicieli. Inwestycja w wysokości 200 dolarów przynosi im roczny zwrot w wysokości 30 proc. Teraz wyobraźcie sobie firmę, w której wszystkie aktywa zostały sfinansowane z kapitałów własnych. Firma daje taki sam zysk operacyjny w wysokości 200 dolarów. Nie spłaca kredytu, 100 dolarów idzie na podatki, dla właścicieli zostaje 100 dolarów, co daje zwrot w wysokości 10 proc. Jaki zwrot na kapitale wolicie? 30 czy 10 proc.? Wyciśnięte czy niewyciśnięte?

Są jeszcze inne możliwości takiego wyciskania. Powiedzmy, że jako przedstawiciel firmy *private equity* kupujesz firmę, która do tej pory działała

sobie po cichutku, generowała dużo gotówki i unikała długu. Teraz dług zaciągnięty na zakup firmy trafia do jej bilansu. Ty, jeśli to możliwie, zaciągasz dodatkowy dług i wypłacasz sobie olbrzymią prowizję za zarządzanie. Jeśli i to się uda, to kwota ta będzie równa lub większa od kwoty gotówki, którą włożyłeś w tę transakcję. Twoja inwestycja w zasadzie już się zwróciła. Gromadzenie długu w bilansie jakiejś biednej firmy nosi niewinną nazwę: lewarowanie bilansu.

Dla kupionej firmy horror dopiero się zaczyna. Twoim celem będzie teraz generowanie gotówki pozwalającej na spłatę wszystkich rat. Taka dyscyplina, jak ci zapewne będą powtarzali twoi inwestorzy z luksusowych gabinetów w Nowym Jorku, jest kluczem do sukcesu. To z kolei zaowocuje lepiej prowadzoną, bardziej rentowną firmą, która za dwa lub trzy lata może zostać sprzedana z ogromnym zyskiem. Najpierw ogałacasz siedzibę firmy, zostawiając w niej tylko najbardziej podstawowe rzeczy, usuwając wszelkie dodatkowe wyposażenie czy jakiekolwiek znamiona luksusu. Zmniejszasz oferowane świadczenia medyczne i zwalniasz lojalnych pracowników, bo musisz spłacać raty kredytu. Następnie zjawia się zespół konsultantów przysłany przez twojego inwestora – firmę *private equity*: kilku facetów w drogich garniturach, którzy zatrzymali się w najlepszymi miejscowym hotelu i którzy zachęcają cię do dalszego przykręcania śruby. Ci, którzy tak robią, są sowicie wynagradzani – to właśnie nazywa się łączeniem interesów zarządu i inwestorów. Ale to także oznacza, że zarząd musi być lojalny przede wszystkim wobec inwestora, niezależnie od tego, czy inwestor ten pobędzie w firmie parę lat czy szybko z niej odejdzie.

Upokorzenie jest jeszcze większe, kiedy twoja firma dostaje rachunek z firmy *private equity* za świadczone usługi konsultingowe. Jeśli nie masz pieniędzy, konsultanci mogą zasugerować – a może trochę więcej długu? W końcu dług jest tani. W dodatku za jego część płaci rząd, który wspaniałomyślnie pozwala traktować spłatę kredytu jako koszt. No i dług zwiększy zwrot z kapitału.

„Ale przecież zwolniłem już wszystkich, których mogłem!" – krzyczy menedżer. „Przeprowadziłem się z naszego pięknego dawnego biura do tego smętnego barku biznesowego. W mieście nikt już ze mną nie rozmawia. Wszystko, co tylko się da, produkuję w Chinach. Nic już tutaj nie ma, tylko wąska strużka gotówki, nie ma tu żadnego życia, żadnych ludzi, żadnego celu". „Misja zakończona. Czas sprzedać" – mówi człowiek w okularach bez oprawek siedzący w swoim biurze z widokiem na Central Park.

Teraz „ulepszona" firma trafia na giełdę. Inwestor z *private equity* odzyskał swój wkład kilka miesięcy wcześniej, może go nawet podwoił za pomocą zainkasowanych opłat i szarlatanerii finansowej. Rynek postrzega teraz firmę jako „zrestrukturyzowaną", pozbawioną tłuszczyku, strat i gotową do ponownego wzrostu. Jeśli inwestor kupił ją za miliard dolarów i może sprzedać za trzy, to na czysto zarabia 2 miliardy, no i oczywiście odzyskuje swój początkowy wkład. A co ciekawe – stopa oprocentowania zwrotów z inwestycji *private equity* jest niższa niż standardowa stawka procentowa dla firm. Czy można się dziwić, że tak wielu chce trafić do tego biznesu?

Private equity stworzyło coś w rodzaju przyspieszonego kapitalizmu, który ponownie stawia nas wobec problemu opisanego przez Miltona Friedmana i Charlesa Handy'ego. Model *private equity* może znakomicie służyć inwestorom, a w najlepszym przypadku może przekształcić kupione firmy w bardziej efektywne i wartościowe. Ale przekazanie tak potężnej władzy w ręce tych, którzy kontrolują ogromne fundusze inwestycyjne typu *private equity*, pozostawia firmy i społeczności, w których one funkcjonują, na pastwę jednostek, które widzą w nich tylko maszynki do robienia pieniędzy. Społeczna rola firm jest ograniczona do minimum. Inwestorzy *private equity* mogą udać się na zasłużony odpoczynek do swoich apartamentów na Manhattanie pełni wiary, że kapitalistyczna machina wszystko zrobi właściwie, ale bez potrzeby codziennego radzenia sobie z konsekwencjami swoich działań. To trochę inaczej niż w fabryce, której właściciel dzień w dzień ma kontakt z pracownikami. Fakt, że tak wielu absolwentów MBA na Harvardzie odniosło sukces w sektorze *private equity* i że tak wielu chce pójść w tym kierunku, sprawia, że należy sobie zadać parę pytań. Czy liderzy biznesu, którzy mają zmienić świat, trafiają właśnie do *private equity*? Jakiego rodzaju wartości moralne wnoszą do swojej pracy? Jak postrzegają równowagę między rolą aktora z teatru ekonomicznego i społecznego?

Do kampusu, w kilkudniowych odstępach, przyjechali przedstawiciele dwóch ogromnych firm *private equity*. Spotkali się z entuzjastycznym przyjęciem. Pierwszym był David Rubenstein, który w 1987 roku był współzałożycielem Carlyle Group. Od tamtej pory Carlyle zainwestował ponad 50 miliardów dolarów inwestorów w firmy na całym świecie. Drugim był Steve Schwarzman, założyciel i prezes Blackstone Group – człowiek, którym z pewnością chciałaby być większa część mojego roku.

Rubenstein wyglądał jak każdy starszy finansista z Wall Street – granatowy

garnitur w prążki i okulary w rogowej oprawie. Ale kiedy się odezwał, ujawnił zabawny, autoironiczny dowcip. Różnica między korporacyjnymi liderami a tymi, którzy sami założyli swoje firmy, była – jak zdążyłem już zauważyć – uderzająca. Ci ostatni jawili się jako ludzie dużo mądrzejsi i niezależni, mniej podatni na pochlebstwa, znacznie lepiej czujący się we własnej skórze. Wydawało się, że gdzieś tam, w środku, siedzi anarchista, któremu niejednokrotnie zdarzało się podejmować prawdziwe ryzyko. I nawet jeśli w drodze do garnituru w prążki anarchizm nieco się wypalał, to jednak wciąż był widoczny. Przedsiębiorcy, którzy przyjeżdżali do kampusu – od pionierów funduszy *hedgingowych*, takich jak Richard Perry, przez Barry'ego Dillera, barona medialnego i założyciela IAC[1], po Paula Orfaleę, założyciela Kinko[2], sprawiali wrażenie zarówno rozkochanych w swoich umiejętnościach i ciężkiej pracy, jak i ciągle wdzięcznych losowi za łut szczęścia, który im dał. Niezależnie do tego, że byli zawziętymi, ambitnymi, iście darwinowskimi typami, dużo lepiej rozumieli świat i jego niepoczytalność i bardziej byli skłonni do wybaczania. Przypominali mi generałów, którzy przeżyli wojnę, podczas gdy wszystkie korporacyjne sztywniaki i konsultanci, prawnicy i bankierzy byli jak politycy, którzy wysyłali ludzi na wojnę, nie mając pojęcia o konsekwencjach.

Wspomniałem w tym kontekście o Rubensteinie, ponieważ był on kimś zdumiewającym. Łatwo było wyłowić przedsiębiorcę, kiedy przyjeżdżał w polarze, dżinsach i pił kawę ze styropianowego kubka. Gorzej, gdy nigdy nie zdołał się pozbyć sposobu ubierania się waszyngtońskiego prawnika, którym kiedyś był. W ciągu kilku lat od ukończenia szkoły Rubenstein pracował dla kandydata na prezydenta, a później prezydenta Jimmy'ego Cartera. „Kiedy zacząłem dla niego pracować w czasie kampanii prezydenckiej w 1976 roku, miał w sondażach 33-punktową przewagę. Wystarczyło, żebym trochę popracował, a doszliśmy do prawdziwego horroru w dniu wyborów". Kiedy już trafił do Białego Domu, wychodził z niego jako jeden z ostatnich, mając pewność, że przygotowane przez niego notatki będą na samym wierzchu korespondencji dla prezydenta, kiedy ten zjawi się w Gabinecie Owalnym. Jego pracowitość nie pomogła jednak w uratowaniu prezydentury, której przyszło się borykać z poważnym kryzysem ekonomicznym. Po rozstaniu się z polityką Rubenstein na jakiś czas wrócił do pracy jako prawnik, aż do chwili, gdy dojrzał lepsze możliwości finansowe.

Większość sektorów ma swoje mity założycielskie, od Alexandra Grahama

Bella i telefonu po Larry'ego Page'a i Sergeya Brina, którzy na komputerze jednego z wydziałów uniwersytetu Stanforda zbudowali prototyp wyszukiwarki Google. Ojcem-założycielem sektora *private equity* był William Simon, stary bankier, lubiący zaglądać do kieliszka, i były sekretarz skarbu. W 1982 roku Simon i jego partner, Raymond Chambers, kupili od RCA firmę produkującą kartki z życzeniami Gibson Greetings Cards za 81 milionów dolarów. Simon i Chambers wyłożyli milion gotówką, pożyczyli 53 miliony, a resztę zapłacili, stosując leasing zwrotny – firma Gibson sprzedała większość swoich nieruchomości, a następnie je wynajęła. Był to przypadek skrajnej dźwigni, ale Simon wiedział, co robi. RCA chętnie pozbyła się firmy, aby móc skoncentrować się na swoim biznesie podstawowym. Rynek giełdowy powoli się odradzał po długotrwałych spadkach, a w Gibsonie kryły się ogromne możliwości, które tylko trzeba było wydobyć. Zaledwie 18 miesięcy później Simon i Chambers wprowadzili firmę Gibson na giełdę w drodze oferty publicznej, zarabiając 290 milionów dolarów. Osobista inwestycja Simona w kwocie 330 tysięcy dolarów przełożyła się na 70 milionów.

Takie zwroty nigdy nie przechodzą niezauważone. Już wkrótce Rubenstein zaczął ciułać pieniądze, a co więcej – szukać firm do kupienia. Specjalnością Carlyle stało się znajdowanie wartości w trudnych sytuacjach, często przy użyciu kontaktów z wysoko postawionymi politykami, którzy ułatwiali różne transakcje. Kiedy spotykał się z nami, wszyscy byli zafascynowani Indiami i Chinami, ale w tym czasie Carlyle już przemierzał dziewicze terytoria Afryki.

Powodem, dla którego Rubenstein przyjechał na Harvard, nie było ekscytowanie studentów szkoły biznesu rozmowami o astronomicznych zwrotach. Sfinansował budynek w Kennedy School of Government i, przy okazji, przeszedł przez rzekę, aby udzielić nam kilku rad co do budowania kariery zawodowej łączącej biznes i rząd. Jeśli bowiem chodzi o relacje między biznesem i rządem, wierzył, że można zjeść ciastko i mieć ciastko. Są na to dwa sposoby. Albo zaczynasz swoją karierę w rządzie jako bardzo młody człowiek i następnie przechodzisz do biznesu, albo robisz duże pieniądze i idziesz do rządu. Pożyteczną rzeczą, powiedział, jeśli chodzi o *private equity*, jest to, że „jesteś bardzo sowicie wynagradzany przy nawet umiarkowanych sukcesach. A jeśli nie jesteś nawet tak dobry, to i tak uda ci się dostatecznie dużo zarobić. A pieniądze to wolność". A wolność, dodał, to możliwość robienia interesujących rzeczy.

Na korzyść Rubensteina przemawiało to, że wydawał się obojętny na uroki

branży, która uczynił go tak bogatym. Rząd, jak twierdził, ma dużo większy wpływ na życie ludzi. „Ja miałem stanowczo zbyt duży wpływ, kiedy miałem zaledwie 27 lat". Odpowiadając na nieuniknione pytanie, jakich zalet szuka u kandydata do pracy w swojej firmie, powiedział: „Rozsądnego poziomu inteligencji, mocnej etyki pracy, umiejętności pracy w zespole, pragnienia zbudowania czegoś ważnego, umiejętności trzymania swego ego pod kontrolą". Najważniejsza rada, jeśli chodzi o wybór kariery zawodowej, była jeszcze prostsza: „Bądź albo szefem, albo decydentem, nigdy dostawcą usług". To szefowie zarabiają pieniądze. To oni mogą na weekend wyłączyć telefony. To dookoła nich wszyscy biegają. To oni znaleźli świętego Graala: kontrolę nad swoim czasem.

Steve Schwarzman dorastał na przedmieściach Filadelfii, gdzie jego ojciec prowadził sklep z tekstyliami. Studiował na Yale, został przyjęty do bractwa Skull and Bones[3] w rok po George'u W. Bushu. Obaj trafili później do Harvard Business School. Po uzyskaniu dyplomu MBA Schwarzman ruszył na Wall Street, gdzie doszedł do stanowiska szefa działu fuzji w banku Lehman Brothers. W połowie lat 80. bank podzielił się na kilka części, a on, razem z innym bankowcem, Pete'em Petersonem, założył Blackstone. Podczas gdy wielu finansistów raczej unikało popularności, Schwarzman ją uwielbiał. Mieszkał we wspaniałym apartamencie przy Park Avenue, bywał na wszystkich imprezach i chełpił się swoim statusem.

Wrócił do HBS, bo miał udzielić wywiadu Charliemu Rose'owi z PBS[4]. Siedział w garniturze w prążki, lekko zgarbiony, z przypominającą żółwia głową, wysuniętą z białego kołnierzyka koszuli w paski. Sprawiało to wrażenie, że głowa zaraz może schować się do środka. Splótł dłonie przed sobą, cały czas wyglądał jak ktoś, kto planuje jakiś przewrotny żart – na przykład siedzi na jednej z tych pierdzących poduszek, którą zaraz odpali.

Jako młody człowiek, mówił, poszedł z wizytą do swojego kolegi z towarzystwa Skull and Bones, Averella Harrimana – spadkobiercy sieci kolejowych, który wybrał karierę w dyplomacji. „Ja wychowałem się wśród normalnej klasy średniej" – powiedział cicho, podkreślając wypowiedziane słowa oszczędnymi gestami. „Szukałem wzorców. To były bardzo rozpolitykowane czasy, a Harriman był zaangażowany w paryskie rozmowy pokojowe. Zapytał mnie: »Młody człowieku, czy jesteś na tyle bogaty, żeby być niezależnym?«. Odpowiedziałem, że nie. »No, to bardzo dużo zmienia w twoim

życiu. Gdyby moim ojcem nie był E.H. Harriman, szef U.S. Pacific Railroad, nie rozmawiałbyś teraz ze mną«. Właściwie to powiedział mi, żebym szedł w świat i zarobił jakieś pieniądze". To była nieco inna wersja twierdzenia Rubensteina, że pieniądze dają wolność i możliwość robienia ciekawszych rzeczy. Jeśli chcesz mieć służbę, cenne obrazy oraz pragniesz, żeby eleganccy ludzie umawiali się z tobą na lunch, potrzebujesz pieniędzy. Jeśli chcesz przemieszczać się po Park Avenue w limuzynie, wśród podziwu ludzi, którzy zawierają między sobą intratne kontrakty, pławiąc się w falach coraz większej władzy, to zapewnią ci to jedynie pieniądze. A kiedy już będziesz bezpiecznie otulony fortuną, będziesz mógł poświęcić się takim zajęciom, jak polityka czy dyplomacja, jednym słowem – karierze męża stanu.

Kiedy Schwarzman zakładał Blackstone, przeżył prawdziwą gehennę człowieka zakładającego własny biznes. „Naprawdę trzeba lubić ból i cierpienie" – mówił o początkach swojej firmy. „Nikt do ciebie nie przyjdzie tylko dlatego, że zacząłeś, że to ogłosiłeś i że tak to sobie założyłeś. Nawet jeśli sprzedajesz, to nie kupują. Z dziesięciu nowych firm dziewięć upada. Nawet jeśli to tylko statystyka, to wiesz, że nie działa na twoją korzyść. Aby zacząć z punktu zero i dojść do czegoś, co sami określacie jako sukces, trzeba być naprawdę bardzo odpornym".

Dopiero na dziewiętnastym spotkaniu udało mu się znaleźć kogoś, kto gotów był zainwestować w Blackstone. Był to szef funduszu inwestycyjnego firmy ubezpieczeniowej, który przy kanapce z tuńczykiem zadeklarował kwotę 100 milionów dolarów. Od tamtej pory Blackstone zainwestował ponad 80 miliardów dolarów swoich inwestorów. „Kiedy robisz coś, w co wierzysz, że odniesie sukces, działa to dużo lepiej niż wspaniały plan strategiczny" – mówił. Oczywiście, sztuka polega na tym, żeby zaufać temu dobremu przeczuciu, stając twarzą w twarz z ogniem wyszukanych prezentacji w Power Poincie, które wyjaśniają, dlaczego jesteś szalony.

Poproszony o wyjaśnienie, jak działa jego biznes, Schwarzman odpowiedział: „Pozyskujemy ogromne kwoty pieniędzy, a potem kupujemy spółki. Potem pożyczamy 3 dolary na każdego dolara kapitału właścicielskiego". Szukanie spółek do kupna porównał z randkami. O sukcesie decyduje bardzo wiele czynników. Wiele z nich polega na zrozumieniu, jak szybko może rosnąć dana firma, i co można zrobić, żeby jej w tym pomóc. Do jakiego stopnia można skondensować jej operacje? Aby to zrozumieć, mówił Schwarzman, potrzebna jest kombinacja przenikliwych umiejętności analitycznych i dobrego nosa,

który wyczuwa, co się uda a co nie, w którym miejscu cyklu gospodarczego akurat się znajdujesz, albo, jak to określił, „co wpakuje cię w kłopoty". Swój biznes porównał do koszykówki, gdzie umiejętności nie ograniczają się wyłącznie do ciągłego rzucania piłki do kosza z tego samego miejsca na boisku, ale pakowania tejże piłki z wielu miejsc, w dodatku opędzając się od różnych graczy, którzy chcą ci ją odebrać. Do tego oczywiście dochodzi ciężka praca, empatia i „wyczucie kierunku, w którym pójdzie świat".

Ale nawet jeśli ma się to wszystko, to wierzył, że jest jeszcze dziwna predyspozycja genetyczna do osiągania sukcesu. „Są ludzie, którzy zawsze w życiu wygrywają, od gimnazjum przez liceum i studia. To ludzie, którym po prostu wszystko się udaje – i w dobrych czasach, i w złych". To była autorska wersja Napoleona, który wolał mieć generała-szczęściarza niż dobrego generała. Tacy ludzie to ta „utalentowana jedna dziesiąta", która sprawia, że świat idzie do przodu. Schwarzman, siedząc na swoim szczycie, z uśmiechem drewnianego skrzata na twarzy, nie pozostawiał żadnych wątpliwości, co widział każdego ranka w lustrze. Życie to gra szczęściarzy i przegranych. A tutaj patrzył na nas niezaprzeczalny zwycięzca. Dlaczego wszyscy nie mielibyśmy być tacy jak Steve?

Kilka tygodni po rozpoczęciu drugiego semestru stwierdziliśmy z Bo, że mamy dość rozmów o biznesie. Najwyższy czas jakiś biznes zacząć. Przedsiębiorczość studiowaliśmy na zajęciach zatytułowanych zarządzanie przedsiębiorcze (ang. *The Entrepreneurial Management* – przyp. tłum.), prowadzonych przez Paula Gompersa, zawodowego naukowca, eksperta w sprawach *venture capital* i byłego maratończyka światowej klasy. Pierwszego dnia wpadł do sali wykładowej ubrany w koszulę w paski i czarną aksamitną marynarkę – miła odmiana po korporacyjnych uniformach, noszonych przez pozostałych. Miał wyłupiaste oczy, a jego głos rozbrzmiewał w pomieszczeniach Aldricha z taką mocą, że zdanie „wystarczy tej teorii, teraz do rzeczy: zaczynamy własny biznes" nabierało dodatkowej mocy.

HBS definiuje przedsiębiorczość jako „niestrudzone poszukiwanie możliwości spoza obecnie kontrolowanych zasobów". Nasz pierwszy kazus był objawieniem. Chodziło o absolwenta HBS Boba Reissa, który zarobił małą fortunę na słynnej grze planszowej *Trivial Pursuit*, przy współpracy z tygodnikiem telewizyjnym *TV Guide*. Reiss szybko dostrzegł rosnącą popularność *Trivial Pursuit* i w ciągu niecałego roku zawarł intratną umowę z *TV Guide*, aby stworzyć grę wykorzystującą pytania z teleturnieju.

Zaprojektował, spakował i wyprodukował swoją grę, która trafiła na półki przed Bożym Narodzeniem i sprzedała się znakomicie. Jego historia to przykład szukania możliwości, zebrania zasobów i właściwego ich wykorzystania. Znał właściwych ludzi, którzy go sfinansowali i pomogli w stworzeniu i sprzedaniu gry. Kazus robił wrażenie i po ciężkostrawnych korporacjach był jak powiew świeżego powietrza. Pod koniec lekcji grupa składała się wyłącznie z entuzjastów przedsiębiorczości.

Później jednak kurs ugrzązł w sztywnych ramach i matrycach ścieżek decyzyjnych. Uczono nas sposobów analizowania szans i różnych możliwości finansowych. Uczono nas organizowania naszego myślenia zgodnie z POCD – ludzie, okazja, kontekst, transakcja[5]. Badaliśmy różne umiejętności, potrzebne do rozpoczęcia biznesu, a następnie do zarządzania jego wzrostem. Znaczenie posiadania wystarczającej ilości gotówki było wbijane w nasze głowy za pomocą mantry Williama Sahlmana – finansowego guru HBS: „Więcej gotówki jest lepsze niż mniej gotówki. Gotówka otrzymana wcześniej jest lepsza od gotówki otrzymanej później. Pewna gotówka jest lepsza niż hipotetyczna gotówka. Nigdy nie dopuszczaj do braku gotówki". Na zakończenie kursu Gompers uraczył nas dwoma cytatami; pierwszy to sam Einstein: „W kontaktach z młodymi ludźmi należy unikać mówienia o sukcesie jako głównym sensie życia. Najważniejszym motywem dla pracy w szkole i w życiu jest przyjemność płynąca z tego, co robimy, ale także, jaką to ma wartość dla społeczeństwa". Autorem drugiego cytatu był Ghandi: „Żyj tak, jakbyś miał jutro umrzeć. Ucz się tak, jakbyś miał żyć wieczność".

To wszystko było bardzo piękne, ale na kursie zabrakło dyskusji na temat, który wydawał się najważniejszy dla wszystkich chcących rozpocząć własną działalność: czy masz do tego dość odwagi? Łatwo jest coś zacząć, ale czy jesteś przygotowany na marazm deszczowego popołudnia, półtora roku po uruchomieniu firmy, kiedy klientów wciąż jest niewielu, inwestorzy tracą wiarę, kończy ci się kredyt i nie masz czym zapłacić pracownikom? Paul Verlander, student z Niemiec, był jednym z niewielu na naszym roku, którzy mieli jakie takie doświadczenie – założył w Niemczech dobrze prosperującą firmę zajmującą się przetwarzaniem danych finansowych. Narzekał, że na wszystkich zajęciach z zarządzania przedsiębiorczego czuł się tak, „jakby słuchał 90 dziewic mówiących o seksie". Dostał też ocenę najniższą z możliwych, co wiele mówi o systemie oceniania stosowanym przez HBS.

Bo i ja postanowiliśmy wejść w biznes medialny. Wyobraziliśmy sobie potwora – ogromne imperium, przy którym Rupert Murdoch będzie wyglądał jak mała myszka. Disney, Viacom, nawet Microsoft zmarnieją w naszym cieniu jak ślepa, bezkształtna ameba. Jeśli wszystko pójdzie dobrze, Bo nagra płytę ze starym, dobrym, chłopięcym rapem z Georgii, a potem rozprowadzimy ją po całym świecie. Japońskie nastolatki całymi nocami będą się charakteryzować na Bo – ponaddwumetrowego, siedzącego niedbale w wyimaginowanym chevy tahoe, z ręką na kierownicy. Moja rola w tym wszystkim to rola muzy i, od czasu do czasu, hipnotyzera.

Ale od początku. Jak będzie wyglądać nasze biuro? Bo myślał o czymś w stylu hangaru na samoloty. On siedziałby przy biurku, otoczony komputerami, trochę jak kontroler lotów. No i niedaleko musi być boisko do koszykówki. Osobisty kucharz w dowolnej chwili będzie przygotowywał jego ulubione potrawy. A on sam większość czasu będzie spędzał w firmowym samolocie, podróżując po kraju za swoją drużyną koszykówki i podpisując intratne umowy.

Mnie bardziej odpowiadało biuro w stylu perskiego handlarza dywanów. Niewielki, cichy pokoik z oknem wychodzącym na zadrzewione podwórze. Szmer wody w fontannie. Drewniane biurko ze staromodnym telefonem z czarnego ebonitu. Żadnego komputera. Jedyna rzecz, która będzie mogła leżeć na tym biurku, to pojedyncza kartka papieru z terminarzem spotkań. W pokoju będą dwa skórzane fotele dla gości. Na zewnątrz niewiarygodnie kompetentna sekretarka będzie sterowała audiencjami i parzyła najlepszą kawę na świecie. „Bardzo mi przykro, *Monsieur le President*, ale pan Delves Brougthon jest zajęty. Oczywiście, będzie zachwycony, jeśli uda się panu zjeść z nim lunch za dwa tygodnie. Czy taki termin panu odpowiada? Cudownie. Będzie *tete de veau,* przygotowane dokładnie tak, jak pan lubi".

Na niskim stoliku pod oknem może stać waza z emanującą łagodnym aromatem pigwą. Za ukrytym w ścianie panelem będzie telewizor, w którym będę mógł oglądać europejską piłkę nożną, w towarzystwie prawnika – starego, zaufanego przyjaciela, którego skromny i uprzejmy sposób bycia sprawiał, że nigdy nie był doceniany przez naszych rywali, co zresztą miało dla nich nieobliczalne skutki. W pozostałych biurach, otaczających podwórko, pracował zespół błyskotliwych i lojalnych współpracowników, którzy zajmowali się każdą moją sprawą.

Każdego ranka, przy śniadaniu w Spanglerze, kreśliliśmy z Bo

skomplikowaną strukturę zarządczą naszej firmy. Żadna z naszych „grup studyjnych" nie przetrwała do drugiego semestru, więc mieliśmy czas. Prawie codziennie przy stoliku obok zasiadały trzy eleganckie Azjatki, wyglądające tak, jakby przed chwilą wyszły z najbardziej luksusowego butiku w Szanghaju – włączały laptopy i przygotowywały się do zajęć. Mówiły po chińsku w tempie karabinu maszynowego, a ich namacalna wręcz ambicja dotykała nawet nas.

Jedyne, czego potrzebowaliśmy, to pomysłu. Ten zabulgotał na skraju czegoś znanego jako Web 2.0. Pod koniec 2004 roku grupa dziennikarzy i technologów z Berkman Center for the Internet and Law[6] – małego, ciekawego stowarzyszenia mieszczącego się w wiktoriańskim budynku na obrzeżach Harvard Law School, bawiła się dystrybucją online wyprodukowanych przez siebie nagrań. Nowe medium nazwali podcasting. Zasada była taka – każdy mógł nagrać audycję, wrzucić ją do Internetu i za darmo dystrybuować. W tamtym czasie było to dla mnie coś niesamowitego. Blogi już się przyjęły na dobre, ale w San Bruno, w Kalifornii, twórcy YouTube dopiero stawiali pierwsze kroki – ich produkt miał się pojawić za kilka miesięcy. Wyglądało na to, że między tekstem a wideo była luka.

Starałem się coś wymyślić, bazując na tym, czego się nauczyłem w ciągu 20 tygodni szkoły biznesu. Zacząłem od konsumenta. Po całym kampusie przechadzali się studenci z iPodami w rękach. A może chcieliby słuchać czegoś innego? Czegoś, czego nie można kupić na iTunes i czego nie było w żadnym radiu? Wypytywałem wszystkich, co jeszcze chcieliby mieć na iTunes. Informację? Rozrywkę? Opowiadania? Audiobooki? Wiele osób mówiło, że interesowałby je dobry program informacyjny, na przykład *The Wall Street Journal* w formie audio, którego mogliby słuchać w czasie treningu. Inni mówili, że chętnie posłuchaliby ciekawych wykładów albo dyskusji, które w kampusie przegapili. Chcieliby słuchać biznesmenów mówiących o swoich najlepszych pomysłach czy chirurgów wyjaśniających przebieg operacji. Podcasting nie miał żadnych ograniczeń, jeśli chodzi o długość materiału. Można było mieć wszystko – od 30-sekundowego wiersza do trzygodzinnej dyskusji przy okrągłym stole.

Pomyślałem o kolegach-dziennikarzach. Jednym z głównych źródeł frustracji w pracy dla gazety jest ograniczona przestrzeń. Ty wypruwasz flaki, żeby napisać dobry artykuł, a tu o godz. 19.00, jeszcze przed zamknięciem numeru, gdzieś wybucha bomba i robi z twojego fantastycznego materiału skrócony o

połowę tekścik. Do tego dochodzili wtrącający się we wszystko redaktorzy wycinający najlepsze kawałki, tak aby twój artykuł mógł się zmieścić w wolnym miejscu między reklamami pralek. Każdy znany mi dziennikarz miał w notatnikach dużo więcej materiału, niż mógł go dać do druku. Podcasting wydawał się idealnym kanałem – w końcu dużo łatwiej przekazać swoje myśli do mikrofonu niż przelewać na papier w formie bloga.

Bo zaczął węszyć wokół lekarzy i studentów medycyny. Mieli tak mało czasu i tyle do nauczenia, na pewno spodoba im się pomysł otrzymywania informacji przez iPoda. Może udałoby się przekonać kilku czołowych chirurgów, aby co tydzień poświęcili dziesięć minut na opisanie jakiejś ciekawej procedury. Ci ludzie raczej nie będą mieli czasu na prowadzenie bloga. Ale jeśli im to ułatwić – na przykład stworzyć możliwość zrobienia nagrania w samochodzie – to mogą po prostu mówić. To samo z prawnikami. Mogliby na przykład omawiać niektóre kazusy, służyć radą.

Nasz pomysł zaczął przybierać realne kształty. Chcieliśmy stworzyć stronę, która byłaby swego rodzaju supermarketem treści audio. Użytkownicy mogliby odszukać ulubionego dziennikarza czy szanowanego chirurga i załadować sobie jego wypowiedź. A my z kolei pilnowalibyśmy subskrypcji oraz dbalibyśmy o to, żeby raz w tygodniu umieścić nowe materiały. No i żeby płacono. Część przychodów przekazywalibyśmy autorom, żeby byli zainteresowani udziałem w przedsięwzięciu. Nasza rola polegałaby na angażowaniu autorów, pomaganiu w nagraniach, a następnie na zarządzaniu stroną i na jej sprzedawaniu. Bowman przygotował arkusz kalkulacyjny prezentujący prognozy naszych przychodów i kosztów przez następne dwa lata. Będziemy bogaci!

HBS była znakomitym miejscem na rozpoczęcie takiego projektu. Wszyscy chcieli nam pomóc. Mieliśmy lunch z kolegą z sekcji, który pracował w departamencie strategii Disneya. Ostrzegł nas przed trudnościami, z jakimi wiąże się budowanie marki przypisanej do treści. Ktoś inny, kto pracował w Yahoo!, udzielił nam cennych rad w sprawie projektu i funkcjonalności strony. Wreszcie ułożyliśmy 90-sekundową prezentację sprzedażową, którą nagraliśmy na iPodzie Bo. Mówiliśmy po kolei i nawet mieliśmy w tle fajną ścieżkę dźwiękową. Pełni dobrych przeczuć poprosiliśmy Gompersa o spotkanie. „W tym tygodniu nie da rady, ma straszny młyn, ale za 10 dni znajdę dla was 15 minut" – powiedział jego asystent. W HBS było to normalne. Każdy tutaj zawsze miał „młyn". Dziewięć razy na dziesięć, jeśli prosiłeś kogoś o spotkanie, studenta czy wykładowcę, zawsze słyszałeś, że „teraz jest straszny młyn, ale…".

Ci nieliczni, którzy mówili „świetnie, kiedy chcesz się spotkać" byli prawdziwym skarbem.

Tak więc 10 dni później Bowman i ja zjawiliśmy się w biurze Gompersa ulokowanym w budynku Morgana. Kazał nam na siebie czekać 10 minut. Kiedy wreszcie zaprosił nas do środka, włączyliśmy iPoda i odtworzyliśmy naszą prezentację. Przez całe 90 sekund kręcił się niespokojnie na fotelu. Kiedy nagranie się skończyło, zapytaliśmy, co o tym sądzi. Przez chwilę mówił dość chaotycznie, bez entuzjazmu. Zapytaliśmy, w jaki sposób moglibyśmy zdobyć finansowanie. Zasugerował, żeby – jeśli tylko się da – zrobić to własnymi siłami. Że on nie widzi w tym potencjału. Chcieliśmy zapytać o jeszcze parę rzeczy, ale przeprosił nas i powiedział, że ma zajęcia z doktorantami. Poświęcił nam może siedem minut i trudno było te minuty nazwać zachęcającymi. Wyszliśmy, klnąc pod nosem.

„Co jest, do cholery" – powiedziałem do Bo. „Wydawałoby się, że profesor od przedsiębiorczości mógłby wykrzesać z siebie trochę więcej entuzjazmu wobec studentów, którzy tej przedsiębiorczości próbują".

„Taaaa" – powiedział Bo. „A nie uważasz, że gdyby był prawdziwym przedsiębiorcą, to nie byłby przez całe życie wykładowcą?".

„Ale nawet jeśli nasz pomysł jest do niczego, to mógłby przynajmniej jakoś nas podbudować. Powiedzieć, że świetnie, że próbujemy. Przynajmniej coś takiego" – w tym miejscu poleciała wiązanka przekleństw. Bo najwyraźniej spodobała się angielska wersja znajomych amerykańskich wulgaryzmów. Przysięgliśmy, że pewnego dnia udowodnimy Gompersowi, że nie miał racji.

W dalszej kolejności zwróciliśmy się do antygompersowców. Przez kilka tygodni był w naszej sekcji niejaki Rodger, ale rzucił naukę, żeby zająć się własnym biznesem i opiekować chorą matką. Był przedsiębiorcą do szpiku kości. Nigdy w życiu nie spotkałem kogoś takiego; kogoś, kogo tak by kręcił pomysł rozpoczęcia własnego biznesu. Nie rozwodził się nad trudnościami i poświęceniem, kłopotami finansowymi i osobistym zaangażowaniem. Patrzył na potencjał, możliwość stworzenia czegoś nowego i fantastycznego i chciał być tego częścią. Rodger był w moim wieku, ale już zdążył zbudować i sprzedać firmę technologiczną. Teraz miał drugą – usługi telefonii komórkowej dla studentów. Fundusze dostał od Bain Capital, jednej z najbardziej prestiżowych firm *venture capital*. Firmy VC raczej inwestują w ludzi, a nie w pomysły, więc zaangażowanie Bain Capital było wotum zaufania dla zdolności Rodgera zamiany planów w czyny. Kiedy tylko usłyszał o naszym pomyśle, natychmiast

ruszył do prac.

„Przedstawię was paru przedstawicielom VC" – powiedział. „To im się spodoba".

„Dopiero szlifujemy ten pomysł".

„Po prostu się z tymi ludźmi spotkajcie. Będą przyglądali się wam, a nie pomysłowi. Jeśli nie jesteście w stanie na jakieś pytanie odpowiedzieć, mówcie po prostu »DU«".

„DU?".

„Do ustalenia".

Zanim zdążyliśmy zgłosić jakiekolwiek wątpliwości, moja skrzynka e-mailowa zaczęła puchnąć od rad i porad, którymi dyrygował Rodger. W ciągu tygodnia mieliśmy umówione spotkania z trzema najbardziej prominentnymi firmami VC z Bostonu i jedną z Doliny Krzemowej. To stanowczo było zbyt łatwe.

Teraz musieliśmy przygotować biznesplan, który uzupełniałby naszą audioprezentację. I znów do akcji ruszył Bo. W ciągu jednego dnia przygotował 20 eleganckich slajdów w Power Poincie, opisujących nas i nasz plan. Rodger doradził tylko, żeby nasze biografie umieścić na początku, bo ten slajd jest najważniejszy. Prognozy przepływów gotówkowych są potrzebne, żeby pokazać, że faktycznie zastanawiamy się nad modelem biznesowym, ale nie mają większego znaczenia. My dwaj jesteśmy najważniejsi. Czy to zrobimy? I czy będzie z tego coś dużego?

„Większość pomysłów to dobre pomysły" – powiedział Rodger. „Różnica między nimi polega na wdrożeniu. A to już zależy od was. Ale wypadniecie świetnie. Pokochają was".

Bo przesłał mi notatki, które zrobił w czasie wykładu dwóch inwestorów *venture capital* z Bostonu. Jak robisz dla nich prezentację, najważniejsze jest to, „żeby ich wycisnąć w ciągu pierwszych pięciu minut. Trzeba przykuć ich uwagę i szybko zainteresować". Wyobraziłem sobie rozpieszczonego, hiperaktywnego pięciolatka, który ma decydować o naszym losie. „Niech zobaczą bóle biznesowe klienta, a potem przejdź do tego, dlaczego wasz zespół jest taki dobry, i tak dalej", czytałem w e-mailu. „Nie zaczynaj od ogólnej sytuacji gospodarczej […], opowiedz im historię […], z iloma potencjalnymi klientami rozmawialiście? Czy macie problem z […], ile z nich jest gotowych zapłacić? Jaki będzie wasz kanał sprzedaży […], bezpośredni lub pośredni […], jak dotrzecie do końcowego użytkownika? Jeśli możecie, to wykorzystajcie do tego

platformę HBS […], mierzcie wysoko, korzystajcie z rad grubych ryb […], sprzedawajcie z pasją […], to musi być bardzo osobiste". Zrozumiałem. Sprzedaj samego siebie. Poznaj swojego klienta. Wiedz, co chcesz zrobić ze swoimi pieniędzmi. I nie pozwól się wydymać.

Wieść o naszym przedsięwzięciu szybko się rozniosła. Pewnego razu, w czasie przerwy na lunch, zacząłem rozmowę z jednym z kolegów z mojego roku, Jonem Elmsem, flegmatycznym nowojorczykiem, który przed przybyciem do HBS założył własną firmę produkującą programy komputerowe i sprzedał ją dużej firmie z Kalifornii, która zaproponowała mu wysokie, strategiczne stanowisko. Jon mówił, że przyjechał do HBS, bo miał już dosyć protekcjonalnego tonu ludzi z tytułem MBA. Chciał się nauczyć, jak teraz używać tego protekcjonalnego tonu w stosunku do nich, starając się trzymać w ryzach ogromny bezkres przeczuć, intuicji i umiejętności składających się na jego inteligencję biznesową, która pozwoliła mu dojść tak daleko. Jon powiedział, że spotkania z VC, jak wynika z jego doświadczenia, zawsze przebiegają według tego samego, przewidywalnego schematu. W ciągu pierwszych kilku minut wszyscy są podekscytowani – narysował linię biegnącą w górę. Potem rozmówcy zaczynają być znużeni prezentacją – linia zaczyna iść w dół. Wreszcie jesteś w pozycji neutralnej – w tym miejscu zaczynają się pytania. Przedstawiciele VC zastanawiają się, jak duży może to być biznes. Są w tym podobni do starych wyjadaczy z Hollywood, którzy widzą każdy nowy film jedynie w relacji do innego. „To jak połączenie *Gwiezdnych wojen* i *Piratów z Karaibów!*" – lubią mówić ludzie z VC. Potrzebują się upewnić, że projekt, z którym się zapoznają, może być kolejną wersją tego, co w tej chwili jest na topie. „To skrzyżowanie MySpace ze Skype'em".

„I w tym momencie należy uderzyć" – powiedział Jon. „Dokładnie wtedy, kiedy VC zaczyna mówić o najbardziej gorącym biznesie, powinniście popatrzyć w kąt pokoju i tylko się uśmiechnąć. Albo pokręcić głową. Chcecie im dać do zrozumienia, że już to wszystko słyszeliście i że są mało oryginalni. Jesteście rozczarowani ich brakiem wyobraźni. To ich kompletnie wytrąci z równowagi". Jon zademonstrował wyobcowane spojrzenie i delikatny śmiech rozdrażnienia.

Odkąd idea *venture capital* została zinstytucjonalizowana, ludzie stali się mniej skłonni do podejmowania ryzyka. Ci, którzy odwiedzali kampus, byli przeważnie mężczyznami – białymi lub Azjatami. Niektórzy, zanim stali się dysponentami kapitału, pracowali w prawdziwych firmach, ale teraz nie było to

już konieczne. Większość skończyła nauki ścisłe, inżynierię lub biznes. Lubili myśleć o sobie jako o łamiących zasady renegatach, a mimo to uderzyła mnie ich zatwardziała monokultura. Kiedy któryś z nich jeździł w weekend rowerem, natychmiast zaczynała to robić reszta. Jeśli jeden miał salę konferencyjną wyłożoną panelami z jasnego drewna, natychmiast takie sale mieli pozostali.

W warunkach HBS przyszli pracownicy VC hołdowali podobnej manierze – mówili jednostajnym głosem, notatki trzymali w skórzanej teczce, nosili mokasyny, wsunięte do spodni koszule i bejsbolówki. Ich komentarze nigdy nie zaskakiwały, zawsze blisko trzymały się ram, w których nas nauczano. Podczas gdy bankierzy często byli kłótliwi i trudni, przedstawiciele *venture capital* lubili emanować spokojem, nawet pod presją. Uwielbiali wynajdywać w biznesplanach rozmaite luki i zwracać na nie uwagę: „Chciałbym zobaczyć więcej danych na temat klientów" lub „Kwestionuję motywację założyciela". Lubili ferować wyroki i wyglądali wtedy na niezmiernie z siebie zadowolonych, aż chciało się wymierzyć im siarczysty policzek i zażądać, żeby może sami COŚ ZROBILI.

Wszystko to było w naszych spotkaniach. Wszystkie przebiegały w tym samym rytmie. Wymiana uprzejmości, ekscytacja, brak zainteresowania, ponowne ożywienie, obietnica pozostania w kontakcie. Wszyscy mieli taką samą radę: wybierzcie sobie priorytet. „Nie zbierajcie całego kontentu zewsząd, skąd tylko się da" – powiedział jeden z nich. „Ciężko będzie znaleźć odbiorców. Skupcie się na jednej tematyce, na przykład medycynie, przyciągnięciu najznamienitszych chirurgów i sprzedawajcie to wśród lekarzy. Łatwiej jest złapać kierunek i dobrze robić to, co się robi, jeśli się skoncentrujecie na jednej dziedzinie. Priorytet".

Nie mogliśmy zbyć ich pytań lakonicznym „to jest jeszcze do ustalenia", jak sugerował Rodger. Bo natychmiast mieli nowe. Zapytali o wideo. Dlaczego nie wybraliśmy filmików wideo? To chyba lepsze od samego tylko audio? Większy rynek. Modniejszy. Więcej kasy. Jeden z nich popatrzył na mnie pytająco, kiedy przyznałem się, że nie mam PSP, nowego urządzenia Sony do gier. Na szczęście Bo miał, ale to już zaszkodziło naszej sprawie. VC popatrzył na mnie i powiedział: „Nie ufam komuś, kto przychodzi do mnie do biura, żeby mówić o technologii konsumenckiej, a sam nie ma PSP". Na szczęście nie było mi dane przedstawić wizji mojego wymarzonego biura – bez komputera.

Wkrótce stało się jasne, że żaden fundusz *venture capital* nie da nam dużej ilości niezasłużonych pieniędzy, ale postanowiliśmy mimo wszystko działać.

Stworzyliśmy serię podcastingów dla naszej sekcji, w których koledzy i koleżanki mówili o swoich życiorysach i ambicjach. Codziennie śledziliśmy, co się dzieje w naszym sektorze. W San Francisco zespół byłych technologów z Google'a opracowywał program pozwalający na nagranie podcastu i wrzucenie go do sieci. Grupa miłośników wina stworzyła podcast Grapetalk. Dużo uwagi przykuwał hiperaktywny didżej z Londynu, używający pseudonimu Podfather. Co wieczór, przed kanałem ESPN, Bo budował naszą stronę. Nauczył mnie, jak robić nagrania na moim komputerze i jak je wrzucać na stronę. Moi znajomi z Fleet Street spadli na mnie jak desant, proponując amerykańskiej publiczności omówienie bieżących wydarzeń w Wielkiej Brytanii. Do naszych nagrań zaczęliśmy dodawać muzykę, nasze archiwum powoli rosło.

Wreszcie pewnego dnia poszliśmy porozmawiać z Felixem, naszym profesorem od strategii. W przeciwieństwie do Gompersa nie szczędził nam swojego czasu i zadał pytanie, na które nie znaliśmy odpowiedzi: „Jaką wartość chcecie zbudować?". Bariery wejścia były niskie. Ludzie udowodnili, że niechętnie płacą za coś, co jest dostępne przez Internet. Nigdy nie zdobędziemy przewagi technologicznej, naszą jedyną nadzieją jest zbudowanie marki i stylu kontentu, którego ludzie nie znajdą gdzie indziej. Nie powiedział tego wszystkiego, ale jak tylko zadał pytanie, sami zaczęliśmy to rozumieć. Kiedy odkryliśmy, że Kleiner Perkins zainwestował 8,85 miliona dolarów w „Podfathera"[7], i zapytaliśmy siebie, dlaczego to zrobił, nie potrafiliśmy tego wyjaśnić. To nie był dobry omen dla naszego biznesu. Chcieliśmy latem pracować nad rozwojem naszej firmy, ale pęknięcia w modelu biznesowym stawały się coraz bardziej widoczne. Bo powrócił do szukania w Bostonie pracy w firmie *venture capital* zajmującej się biotechnogią. I znalazł.

W HBS wiele firm rozpoczynało działalność, wiele też padało. To nie był żaden wstyd. Bałem się, jak zareaguje Rodger na informację, że zrezygnowaliśmy z naszego projektu, ale on powiedział tylko: „Nie ma sprawy. Informujcie mnie, jak wpadniecie na jakiś inny pomysł". Był instynktownym wyznawcą kreatywnej destrukcji, ciągłej żonglerki pomysłami, z których niektóre się sprawdzały, inne – nie. Najważniejsze, żeby nie siedzieć z boku.

Perspektywa lata bez pracy zaczynała być nie do zniesienia. Z drugiej strony wiedziałem, że żadna z firm, które przyjechały do nas na tydzień rekrutacji, nie szukała w HBS kogoś takiego jak ja. W ich oczach byłem dziwadłem. Co wcale nie poprawiało mojego samopoczucia. Jednym z zajęć, w sprawie którego

spotkałem się na rozmowie kwalifikacyjnej i które miałem szansę dostać, była praca w *The Washington Post.* Ale moja rozmówczyni niemal nie dopuściła mnie do słowa – nie przestawała nadawać na temat historii gazety i opisów ludzi, którzy tam pracowali. Kiedy nie zaproponowano mi drugiego spotkania, pracujący w wydawnictwie absolwent HBS powiedział mi, że byli dziennikarze nie są postrzegani jako dobrzy menedżerowie. Rozdźwięk między dziennikarstwem i biznesem jest po prostu zbyt duży. Gdybym przed HBS był bankierem… To było wkurzające. Ale nie byłem osamotniony w walce o zmianę kariery zawodowej. Luis, Franko-Argentyńczyk, narzekał, że wielu uważało, że HBS nie dotrzymała swojej obietnicy – zapewnienia nam nowego startu.

„Mówią, że masz szansę zmienić cały sektor, ale niewielu to się udaje. Rozumiesz, problem polega na tym, że droga do bankowości czy konsultingu to linia najmniejszego oporu. Jeśli chcesz zajmować się jednym albo drugim, pewnie byś mógł. Ale jeśli chcesz stamtąd uciec, to naprawdę musisz walczyć" – powiedział, uderzając się w pierś. „Jeśli nie masz doświadczenia w którymś z tych sektorów, to cię nie chcą, więc wracasz tam, gdzie już masz jakieś doświadczenie".

Rozwiązaniem mojego problemu było zrobienie czegoś, co chciałem zrobić od dawna. Wyciągnąłem pudło z notatkami i przywiezionymi z Francji materiałami, i usiadłem do pracy nad książką. Codziennie wędrowałem do biblioteki w Bostonie i pracowałem, a kiedy ciąża Margaret była już bardzo zaawansowana, zajmowałem się Augiem. Pod koniec lata miałem gotową pierwszą wersję książki. To była jakaś przedsiębiorczość, prawda? Po całym roku ciężkiej pracy i poczucia beznadziejnej niekompetencji miło było robić coś na moich własnych zasadach i znów nawiązać kontakt ze światem spoza szkoły biznesu.

Kiedy przypominałem sobie ten pierwszy rok, wpadł mi w ręce opis modelu nauczania, stosowanego przez HBS, napisany w 1954 roku przez Malcolma McNaira, byłego wykładowcę szkoły. Esej miał tytuł *Twardy umysł a metoda kazusów*. „William James, znakomity wykładowca psychologii i filozofii na Harvardzie z początku XX w., dokonał pożytecznego rozróżnienia między ludźmi o twardym umyśle a ludźmi o umyśle miękkim. Pojęcia te nie mają nic wspólnego z etycznym zachowaniem; twardość odnosi się do twardości aparatu intelektualnego, twardości ducha, nie twardości serca. Jest to postawa, cechy i wykształcenie pozwalające na uchwycenie faktów i uczynienia z tych faktów

podstawy do inteligentnego, odważnego działania. Ludzie o twardym umyśle lubią rozwiązywać trudne problemy. Lubią mocować się z nieznanym, a z nowych okoliczności wyłuskiwać pożyteczną prawdę. Nie przeraża ich nowe, bo wiedzą, że przyspieszona zmiana jest wzorcem życiowym – jedynym wzorcem, na którym można oprzeć skuteczne działanie. Ale ludzie o twardym umyśle to przede wszystkim ludzie, którzy pozwalają sobie na uleganie wygodnym iluzjom. Nie zdają się na łatwe rozwiązania, dyktowane przez tradycję lub konformizm regulacji. Wiedzą, że w żadnej książce nie znajdą odpowiedzi”[8].

Fragment ten znakomicie oddawał to wszystko, czego się nauczyłem. Niezależnie od frustracji, że tak odstaję od reszty grupy – i pod względem wiedzy technicznej, i pod względem wiedzy dotyczącej funkcji biznesowych – wiedziałem, że mój aparat intelektualny wyraźnie się wzmocnił. Zobaczyłem w świecie rzeczy, których wcześniej nie widziałem. Patrzyłem na fakty i liczby w zupełnie inny sposób. Przypomniałem sobie Dave’a Hawkinsa, mojego pierwszego profesora od finansów, jak czytał na głos fragment z *The Wall Street Journal* i jak myślałem, że jeśli kiedyś będę zainteresowany takim artykułem tak samo jak on, to będzie znaczyło, że czegoś się nauczyłem. Teraz, po raz pierwszy w życiu, kiedy sięgałem po gazetę, niecierpliwie szukałem w niej stron gospodarczych. Biznes nie był już dla mnie paradą suchych faktów i osób, ale operą mydlaną. Przygoda z podcastingiem, chociaż zakończona porażką, bardzo wiele mnie nauczyła. Czułem prawdziwy dreszczyk emocji, siedząc na spotkaniach z firmami *venture capital*, słuchając rozmów o wewnętrznej stopie zwrotu i myśląc, czy aby na pewno chodzi im o wewnętrzną stopę zwrotu, a nie o zwrot z kapitału.

Sekcja powoli wpadła w rutynę. Po tylu lekcjach każdy znał już swoją rolę. Wiedzieliśmy, kto, co i kiedy powie, kto zrobi jakąś kontrowersyjną uwagę, kto będzie znał liczby, kto powie dowcip. Przeszliśmy drogę od komfortu do nudy i nie mogłem się już doczekać interakcji z innymi studentami na drugim roku. Zanim zima zamieniła się w wiosnę, zdążyliśmy na dobre znienawidzić salę bez okien, rutynę kazusów i wyrywanie do odpowiedzi. Zrezygnowaliśmy z zabaw i gier. Najlepszą jednak rzeczą było zżycie się z grupą 90 osób z tak różnych miejsc. To było wspaniałe – mieć możliwość tak gwałtownego rozszerzenia grona znajomych, w czasie kiedy większość ludzi swoje kręgi znajomych ogranicza.

Moje poszukiwanie pracy na lato okazało się klęską. Widziałem, że włożyłem w to za mało serca, i byłem na siebie wściekły. Ale to, że ta praca, w przeciwieństwie do większości moich kolegów i koleżanek, była mi w gruncie rzeczy obojętna, też coś mi powiedziało. Wiedziałem, że nie zniósłbym „stołka" – moja duma nigdy by się na coś takiego nie zgodziła. Wiedziałem, że nie chcę spędzić lata z dala od Margaret i Augiego, nawet jeśli wielu moich kolegów będzie odseparowanych od rodzin przez 10 tygodni. Mimo to nie czułem się komfortowo, stojąc tutaj, na brzegu rzeki, i patrząc, jak moje życie przepływa gdzieś obok. W głowie kotłowały mi się różne myśli. Jeśli nie zamierzam wdrażać formuły HBS, to co właściwie tu robię? Czy miałem prawo odrzucić „stołek" albo dziesięciotygodniowy staż w dziale marketingu? Jakie będą tego konsekwencje? To oczywiste, że do HBS nie przyjeżdża się tylko po edukację. Czy byłem idiotą, uważając, że mogę przyjąć wiedzę, ale karierę biznesową realizować na moich własnych warunkach, nie jako kolejny pracownik korporacji z dyplomem MBA w kieszeni?

Ostatnią imprezą pierwszego roku była aukcja. Każda sekcja zorganizowała swoją, aby zebrać pieniądze na wybrany przez siebie cel charytatywny. Studenci i profesorowie podarowali różne rzeczy, wszyscy wystroili się i pojechali do Bostonu. Zarezerwowaliśmy salę nad barem Cheers na Boston Common. Stroną organizacyjną imprezy zajęła się Marnie, obok której siedziałem w drugim semestrze, ona też poprosiła mnie, abym poprowadził aukcję. Argumentem nie do odparcia było, że „na wszystkich filmach aukcjonerzy to Anglicy". Co licytowano? Od obiadu ugotowanego przez profesorów po całkowicie opłaconą podróż na doroczną konferencję akcjonariuszy Berkshire Hathaway w Omaha, w stanie Nebraska. Po dwóch godzinach walenia młotkiem zebraliśmy 50 tysięcy dolarów. Wtedy jakiś głos z tyłu sali zawołał: „Zapłacę 20 dolarów, jak Philip zdejmie tę koszulę". Kilka osób dołączyło, aż doszliśmy do 500 dolarów. Zdjąłem marynarkę, zdjąłem krawat i koszulę. W tym momencie następny głos krzyknął: „Dam 200 dolarów, jak koszulę zdejmie Stuart i do końca licytacji będą z Philipem skuci kajdankami". Stuart był *traderem* na Wall Street, a w sekcji znany był jako geniusz matematyczny i potężnie zbudowany atleta – każdą przerwę na lunch spędzał na siłowni, pompując ciężary. Wizja mnie, bladego i chudego Anglika, przykutego do opalonego na brąz Adonisa z Nevady, szybko podbiła cenę do 2 tysięcy dolarów. I tak zakończyłem mój pierwszy rok na Harvardzie – goły do pasa, przykuty do muskularnego *tradera* obligacji, otoczony wiwatującym tłumem.

1 InterActiveCorp. to amerykańska spółka internetowa – przyp. tłum.
2 Kinko to sieć punktów do kopiowania, założona w 1970 roku i przejęta przez FedEx – przyp. tłum.
3 Skull and Bones, czyli Czaszka i Kości to jedno z najbardziej wpływowych stowarzyszeń studenckich w Stanach Zjednoczonych. Bractwo założone zostało w 1832 roku – przyp. red.
4 Public Broadcasting Service, amerykańska sieć lokalnych stacji telewizyjnych działająca na zasadzie non profit – przyp. tłum.
5 Od angielskich słów *people, opportunity, context, deal* – przyp. tłum.
6 Właściwie chodzi o *Berkman Center for Internet & Society at Harvard Law School – przyp. red.*
7 „Podfather" to przydomek Adama Curry'ego, byłego VJ'a telewizji muzycznej MTV, a później założyciela PodShow Inc., firmy, która na początku XXI wieku stworzyła iPoddera (dzisiejsza nazwa to Juice) – aplikację pozwalającą zbierać pliki, w szczególności muzyczne – przyp. red.
8 Malcolm P. McNair, *The Case Method at the Harvard Business School*, McGraw-Hill, NY 1954.

Rozdział 12

W pogoni za krzywą

Gdybym zaproponował ci 20 tysięcy funtów za każdy dotcom, który zaprzestał działalności, to czy naprawdę, stary, kazałbyś mi zatrzymać te pieniądze czy też policzyłbyś, ile dotcomów dałoby się uratować – bez podatku dochodowego, bez podatku?

Harry Lime, Trzeci Człowiek

Po rygorach pierwszego roku rok drugi – z dowolnym programem – polegał na wyborach. Można było wybrać kolejne kursy albo, pod okiem któregoś z profesorów, program indywidualny. W ostatnich tygodniach poprzedniego semestru dostaliśmy grubą broszurę z opisem kursów dla drugiego roku. Udostępniono nam także wyniki sondaży dotyczących rozmaitych kursów przygotowanych przez naszych poprzedników. To było jak przewodnik po restauracjach, z formalnym opisem kursów uzupełnionym ocenami klientów. A te wahały się od superlatyw „najlepszy kurs w HBS" po miażdżącą krytykę „okropny profesor, słabe zajęcia, totalna strata czasu". Mogliśmy zobaczyć, które kursy mają nadkomplet, a którym groziło rychłe usunięcie z katalogu. Najpopularniejszymi kursami na drugim roku okazały się zaawansowana strategia konkurencyjna (ACS); budowanie i utrzymanie skutecznego przedsiębiorstwa (BSSE) oraz finanse dla przedsiębiorców (EF). Przydział na zajęcia odbywał się za pomocą algorytmu komputerowego. Wybierałeś swoje kursy w kolejności preferencji, od 1 do 30. Komputer analizował wszystkie dane, przydzielając cię na tyle kursów z góry listy, na ile było to możliwe. Jeśli wybrałeś ACS, to raczej nie mogłeś liczyć na EF. Ale jeśli któryś z tych trzech kursów nie znalazł się na twojej liście kursów pierwszego wyboru, to raczej nie trafiłeś na żaden z nich. Wyzwanie, jakim był wybór właściwych kursów we właściwej kolejności, było czasochłonne i stało się tematem intensywnych dyskusji i spekulacji. Studenci, w pogoni za kursami, korzystali z jednej z trzech strategii. Pierwszą było pogłębienie wiedzy w konkretnej dziedzinie. Jeśli wiedziałeś, że pójdziesz do *private equity*, to mogłeś zapisać się dodatkowe zajęcia z finansów, podatków i restrukturyzacji. Bo

zdecydował się na kursy z *venture capital* i sektora służby zdrowia. Drugą strategią było skupienie się na swoich słabościach. W moim przypadku było ich tyle, że nie wiadomo było, od czego zacząć. Ale zdecydowałem się na ACS i EF. Ostatnią drogą był wybór kursów najłatwiejszych, według dowolnego planu zajęć. Tę drogę wybrali ci, którzy wracali do swojej starej pracy lub do firm rodzinnych. Jeden student z naszej grupy wybrał kursy, które pozwalały mu na dojeżdżanie z Los Angeles, gdzie mieszkała jego żona. W Bostonie zaś spędzał tylko poniedziałki, wtorki i środy.

W moim przypadku algorytm się sprawdził. Na pierwszy semestr drugiego roku przydzielono mi marketing przedsiębiorcy (EM), zarządzanie finansami międzynarodowymi (IFM), strategię i technologię (ST), koordynowanie i zarządzanie łańcuchem dostaw (CMSC) i dynamiczne rynki (DM)· Marketing przedsiębiorcy oraz strategia i technologia – to były właśnie te kursy, dla których przyjechałem do HBS. Zarządzanie finansami międzynarodowymi wybrałem dlatego, aby skonsolidować moją wiedzę z pierwszego roku i z powodu profesora, Mihira Desai, który wiele miesięcy temu, na zajęciach z *podstaw analizy biznesowej*, zrobił na mnie tak dobre wrażenie. Łańcuch dostaw wykładała Zeynep. Odpowiadała mi praktyczna formuła przedmiotu. Zdawał się mniej antyseptyczny i wirtualny od innych aspektów biznesu, które studiowaliśmy. Dynamiczne rynki były także ciekawym wyborem. Był to kurs dla każdego, kto po HBS wybierał się do funduszu *hedgingowego*. Ja zdecydowałem się częściowo dlatego, że pomyślałem, iż jeżeli kiedyś mam się dowiedzieć czegoś o tych funduszach, to jest to moja szansa, i częściowo dlatego, że zdałem sobie sprawę, jaką przyjemność sprawiała mi nauka gramatyki finansów. Wiele mnie ominęło, ale to, co udało mi się wychwycić, dawało mi dużo większą frajdę niż na przykład kurs marketingu. Podobnie jak w przypadku łańcucha dostaw – kiedy studiowałem finanse, miałem poczucie, że uczę się czegoś konkretnego, a nie ulotnego. Nie, żebym miał w tej dziedzinie jakieś ambicje. W naszej dawnej sekcji A mieliśmy studenta, energicznego, ale aroganckiego Hindusa – stypendystę Rhodesa – który powtarzał, że jedyne warte uwagi kursy na drugim roku to finanse. Cała reszta to strata czasu. Nie zgadzałem się, ale mogłem go zrozumieć. Po uzyskaniu dyplomu MBA otrzymał sowite wynagrodzenie i pracę w nowym, czarującym funduszu *hedgingowym*.

Nasz drugi syn urodził się 6 września, w przeddzień rozpoczęcia drugiego

semestru. Zostaliśmy wezwani do szpitala na godzinę 7 rano, na dzień, na który wyznaczony był termin porodu, i spędziliśmy wiele godzin na oddziale położniczym. Późnym popołudniem zszedłem do kafeterii, a kiedy wróciłem do pokoju, położna, w czepku z logo Boston Red Sox, warknęła: „Proszę to zostawić i przyjść tutaj". Odstawiłem kawę i lepkie ciasto i chwyciłem Margaret za nogę. Poród przebiegł szybko. Naszemu chłopcu daliśmy na imię Hugo.

Następnego dnia, o 8.30, byłem z powrotem w sali wykładowej na zajęciach EM, prowadzonych przez Joego Lassitera. Kilka dni wcześniej kilkakrotnie przeczytałem zadany kazus, ale kiedy ponownie rzuciłem okiem na podkreślone fragmenty i notatki na marginesie, kompletnie nic nie mogłem sobie przypomnieć. Sala była wypełniona po brzegi, a profesor wylał na nas kubeł zimnej wody, zmywając resztki letnich wakacji i sprawnie przenosząc nas z powrotem do HBS.

„Jak myślicie, jak duża chce być ta firma" – zapytał, zwracając się do wietnamskiego studenta w tylnym rzędzie. „Pięć milionów dolarów przychodów rocznie, 10 milionów, a może sto?".

„Myślę, że powinni orientować się na 5 milionów dolarów" – odpowiedział student. Następnie opisał produkt: coś w rodzaju drukarki dla inżynierów i projektantów, która miała wbudowany model 3D. „Myślę, że rynek jest jeszcze mały, a sama firma nie ma zasobów, żeby wyjść ponad ten poziom".

„Daj spokój" – powiedział Lassiter. „Zobacz, jaka to superdrukarka". Pokazał nam filmik z drukarką w akcji – wrzucało się zdjęcie, a ona w ciągu kilku minut wyrzucała z siebie trójwymiarowy model z szarego plastiku. „Kto uważa, że powinniśmy celować w 100 milionów dolarów? I w jaki sposób to zrobić?". Podniosło się kilka rąk. „No, to już lepiej" – skomentował Lassiter.

Następnie zaczął domagać się opisu idealnego klienta tego nowego produktu – takiego, który następnie przekona do zakupu innych. Kazał nam też przygotować tzw. mowę windową – krótkie podsumowanie pozwalające na zdobycie inwestora lub klienta w czasie jazdy windą. Miniprezentacja miała odpowiadać na następujące pytania: jaki problem rozwiązuje ten produkt? I dlaczego ktoś miałby go od was kupić?

Lassiter był intrygującym człowiekiem. Na początku kariery zawodowej był nauczycielem akademickim, potem przez 20 lat pracował w biznesie, a następnie, gdy dobił do pięćdziesiątki – wrócił do HBS. Miał w swobie naturalny entuzjazm i sympatię wobec wyzwania, jakim jest prowadzenie biznesu, i sprawił, że kurs ten był jednym z najpopularniejszych w kampusie.

Szukał rozwiązania rzeczywistego problemu. Kiedy wielkie organizacje decydują, czy wprowadzić, czy nie, jakiś produkt lub usługę, używają narzędzi marketingowych do zbadania i ulepszenia swojego pomysłu. Dla przedsiębiorcy takie narzędzia są zbyt kosztowne i czasochłonne. Jak zatem, mając ograniczone zasoby, dowiedzieć się, czy pomysł jest dobry, jak go sprzedać innym? Później kurs ewoluował w coś dużo bardziej intrygującego – dyskusję, co to właściwie znaczy być przedsiębiorcą? Co to znaczy wykorzystać swoją szansę, mając ograniczone zasoby? Co jest do tego potrzebne? Najczęściej słyszeliśmy o przypadkach skrajnych – o tych przedsiębiorcach, którzy odnieśli spektakularny sukces, lub o tych, którzy ponieśli spektakularną klęskę. Ale co się dzieje z całą rzeszą tych, którzy zarabiają na życie, realizując swoje pomysły, zdobywając klientów, budując swoje fortuny poza wygodnymi fortecami życia w korporacji? Tego mi właśnie brakowało na zajęciach z Gompersem.

Na pierwszym roku zdefiniowaliśmy przedsiębiorczość jako „nieustanną pogoń za szansą wychodzącą poza ograniczenia obecnie kontrolowanych zasobów". Ciągle nam też powtarzano, że w przedsiębiorczości nie chodzi o unikanie ryzyka, ale o zarządzanie tym ryzykiem. Że chodzi o dostrzeżenie możliwości, chwycenie jej i wyciśnięcie z niej zysków. To był sposób nie tylko na zarządzanie biznesem, ale też całym swoim życiem. Lassiter przerobił tę definicję w taki sposób, aby pasowała do jego kursu. Przedsiębiorczy marketing, powiedział, to „nieustanne poszukiwanie klientów i partnerów, potrzebnych i prowadzących firmę do wybrania ich możliwości biznesowych, do sprzedaży produktów i usług oraz do uzyskania przyszłych zasobów, których pragną". Chodziło tu także o zdobywanie informacji potrzebnych do podjęcia decyzji oraz o przekonanie do swojego pomysłu innych, zanim jeszcze zdobędzie się pewność, że pomysł się sprawdzi.

Kazus po kazusie analizowaliśmy małe i średnie firmy, usiłujące wprowadzić nową koncepcję lub zdecydować, za którą z nowych możliwości podążyć. Naszymi podstawowymi podręcznikami były książki Geoffreya Moore'a *Przeskoczyć przepaść* (*Crossing the Chasm*) oraz *W oku cyklonu* (*Inside the Tornado*). Wyzwanie, jakim zajął się Moore, polegało na tym, że wiele nowych produktów walczyło o to, aby przejść z małego rynku entuzjastów na rynki masowe. Entuzjastów tych określał „wizjonerami" – ludźmi, którzy kupują obietnicę, którzy są pierwsi w kolejce po nowe gadżety. Rynek masowy to „pragmatycy" – czyli ludzie, którym zależy tylko na tym, aby ta cholerna rzecz działała. Wśród proponowanych przez niego rozwiązań znalazło się

zidentyfikowanie tych ludzi, którzy mają wpływ na decyzje zakupowe na rynku masowym. Jeśli produkujesz eleganckie torebki, to sposobem na sprzedaż milionów, zamiast tylko kilku, jest przekonanie jakiejś hollywoodzkiej gwiazdy, aby zaczęła się pokazywać z jedną z twoich torebek. Innym sposobem będzie przekonanie jakiegoś ważnego kanału dystrybucji. Jeśli Wal-Mart zdecyduje się sprzedawać twój produkt, to masz jak w banku, że sprzedasz go bardzo dużo – nawet jeśli końcowy odbiorca nigdy o tobie nie słyszał.

Ale zanim twój produkt trafi do hollywoodzkiej gwiazdy albo na półki sklepów Wal-Martu, musisz się upewnić, że spodoba się jakiejś gwieździe albo że wzbudzi zainteresowanie dużej sieci handlowej. Aby to zrobić, musisz zrozumieć konsumentów – przez wywiady, badania, nawet testy psychologiczne. Wtedy opracowujesz nowy produkt, który – taką masz nadzieję – sprosta ich wymaganiom. Może to się wiązać z poddawaniem próbie ego twojego zespołu utalentowanych naukowców, którzy porzucili swoje prace badawcze na uczelniach, aby opracować nową, zmieniającą świat kurację dermatologiczną po to tylko, żeby się dowiedzieć, że ich pensje zależą od udoskonalenia kremu na odparzone pupki niemowląt, ponieważ to właśnie zamierzacie sprzedawać. Musicie także mieć wystarczającą ilość gotówki, aby firma mogła funkcjonować, zanim pojawią się pierwsze zamówienia. I w tym miejscu znowu wracamy do pierwszej zasady finansów przedsiębiorcy: zawsze musisz mieć gotówkę.

Studiowaliśmy kazus firmy Idea Village sprzedającej produkty za pośrednictwem reklam telewizyjnych. Firma zrozumiała w pewnym momencie, że aby sprzedawać jeszcze więcej produktów, musi wejść na półki rynku masowego. Jej przełomowym produktem była elektryczna maszynka do golenia dla kobiet, do usuwania nadmiernego owłosienia z twarzy, która przez telewizję sprzedawała się na tyle dobrze, że wziął ją Wal-Mart. Sukces jednego produktu pozwolił Idea Village przejść ze sprzedaży skierowanej do niszowego klienta, który ogląda późnym wieczorem telewizję, do stałej obecności w Wal-Mart.

Lassiter podkreślał znaczenie ludzi i kontaktów. Nie wystarczy po prostu zatrudnić dobrego sprzedawcę, ale musi to jeszcze być sprzedawca z kontaktami wśród ludzi, którym chcesz swój produkt sprzedawać, albo wśród wizjonerów, którzy sięgną po twój produkt, albo wśród wpływowych klientów, którzy przekonają pragmatyków, aby masowo zaczęli z niego korzystać. Pokazał obraz stada antylop gnu. Pragmatycy, mówił, znajdują bezpieczeństwo w liczbach. Obserwują to, czego się boją. A kiedy wpadają w panikę, to jest popłoch.

Sztuka polega na tym, aby zidentyfikować słaby punkt i wzbudzić strach, który spowoduje, że całe stado rzuci się wprost w wasze ramiona.

Interesującą rzeczą w kursie Lassitera był sposób, w jaki badał interakcje między przedsiębiorcami a ludźmi, którym przedsiębiorcy sprzedają. Zauważał on różnicę między budowaniem małego, rentownego przedsiębiorstwa a budową ogromnego sukcesu, i stawiał pytanie, co takiego zrobił właściciel, że to mu się udało. W niektórych przypadkach było to zatrudnienie sprzedawcy znającego właściwą osobę w dużej korporacji lub ministerstwie, z którą podpisano pierwszy kontrakt. W innych było to skoncentrowanie się na jakimś konkretnym problemie klienta w sposób na tyle skuteczny, że wszyscy rywale bardzo szybko ustawiali się w kolejce. A w jeszcze innych były to niekończące się eksperymenty, lata ostrożnego, graniczącego ze skąpstwem, zarządzania gotówką lub wykorzystanie wydarzeń zewnętrznych. Zdobywanie funduszy, zauważył, nigdy nie powinno być przeszkodą. „Nigdy w historii nie było tak, żeby podaż kapitału nie była większa niż podaż możliwości" – podsumował. Pod koniec roku Bo powiedział mi, że była to najważniejsza rzecz, jakiej nauczył się w HBS: na dobry pomysł zawsze znajdą się pieniądze.

Ale jeszcze bardziej interesujące były te pytania, które kurs Lassitera pozostawił bez odpowiedzi. Oczywiście, były pewne rzeczy, które musiał zrobić każdy, kto chciał rozkręcić własny biznes, od zabezpieczenia finansowania i przekonania do swojej koncepcji po znalezienie właściwych ludzi, partnerów i klientów. Ale to, w jakiej kolejności to wszystko się ustawi, zawsze było żonglerką. Czy najpierw trzeba zdobyć pieniądze, a potem udowodnić, że koncepcja się sprawdza? Najpierw klient, a potem pieniądze, a może jeszcze wcześniej partnerzy? Jedyną decyzją, która na pewno wyprzedzała wszystkie inne, była ta o zostaniu przedsiębiorcą. I tutaj Lassiter zaproponował następującą rzecz.

„Przedsiębiorczość", powiedział, „to coś więcej niż tylko praca. To sposób myślenia, zarządzania i życia. W pewnym sensie jest to trudniejsze niż praca w korporacji, bo wiąże się z tym niepewność finansowa. Jeśli jednak znaczy to dla ciebie wystarczająco dużo, to na pewno warto spróbować. Różnica między sukcesem a porażką jest bardzo niewielka, bardzo osobista, a jednocześnie bardzo publiczna. Koniec końców sami musicie podjąć taką decyzję". Tego rodzaju dywagacje pojawiały się już w czasie kursu i podczas rozmów z przyjaciółmi, ale po raz pierwszy słyszałem te słowa od kogoś, kto na pewno wiedział, o czym mówi.

Powiedział, że jeśli w dalszym ciągu chcemy podążać tą drogą, to powinniśmy wybrać miejsce, w którym chcielibyśmy mieszkać, i spróbować dołączyć do „plemienia światowej klasy". Zademonstrował to za pomocą diagramu pokazującego wszystkie firmy, które oderwały się od Cascade Communications, producenta sprzętu telekomunikacyjnego, założonego niedaleko Bostonu w latach 90. Diagram pokazał 11 spółek założonych przez ludzi, którzy kiedyś pracowali w Cascade; kilka z nich, zwłaszcza Sycamore Networks, odniosło ogromny sukces. To było mocne, szczególnie dla grupy pełnej studentów, którzy zastanawiali się, co dalej. „Dobrze jest znać się na tym, co robicie. To naprawdę pomaga" – podkreślał Lassiter. „Ciągłe przenoszenie się z miejsca na miejsce, ciągła zmiana zawodu i specjalizacji oznacza, że nigdy nie zbudujecie reputacji i sieci kontaktów, które na starcie pomagają nowym przedsiębiorstwom. To naprawdę pomaga, jeśli ludzie wiedzą, że znacie się na tym, co robicie. A tak naprawdę nigdy się tego nie dowiecie, dopóki nie zrobicie tego kilka razy" – dodał. „No i świat się zmienia. Nawet jeśli zbudowaliście sobie reputację i zdobyliście doświadczenie, to i tak będziecie po uszy zanurzeni w niepewności".

Podkreślał znaczenie zebrania wokół siebie ludzi, którzy potrafią szczerze z wami rozmawiać w taki sposób, że będziecie ich słuchać. „A przede wszystkim – mówił – najwspanialsza rzecz na świecie to kochać, być razem, patrzeć, jak rosną wasze dzieci". Trochę to było staromodne, ale prawdę mówiąc, właśnie coś takiego chciałem usłyszeć. To była afirmacja wszystkiego, co sam czułem. Życie przedsiębiorcy czasem bywa trudne. Ale da się to zrobić, jest to praktyczne i ma sens. Pozwala ci kontrolować swój czas, pozwala ci być z ludźmi, których kochasz. Właśnie po to przyjechałem do szkoły biznesu – żeby to wszystko sobie poukładać.

Uwolnienie się od sekcji było z jednej strony ulgą, z drugiej – szokiem. Wyrwany z jej czułych objęć zostałem teraz rzucony na pastwę uczelnianych wilków. To było fascynujące, siedzieć w sali wykładowej z obcymi ludźmi, słyszeć nowe głosy, ale w innym klimacie – mniej komfortowym, bardziej agresywnym. Na zarządzaniu finansami międzynarodowymi (IFM) silną klikę stworzyła ulokowana w ostatnim rzędzie grupka Hindusów, którzy wszyscy wracali do pracy w firmach *private equity*. Uwielbiali wyzywać na pojedynek Mihira Desai, który zawsze znajdował właściwą ripostę, oraz potępiać wszystko, co nie znalazło ich uznania. W kazusie dotyczącym Nestlé Desai opisał wizytę w siedzibie firmy w Szwajcarii. Aby pokazać różnicę między kulturami

korporacyjnymi w Stanach i Europie, opowiedział, jak przywitał go kelner, który na lunch zaproponował mu dwa gatunki wina. Ostatni rząd gruchnął śmiechem. Co za dekadencja! Co za brak szacunku dla inwestora! Ci europejscy menedżerowie, którzy w czasie lunchu zalewają się winem! Kiedy finansiści tarzali się po ławkach ze śmiechu, ja odnotowałem w myślach, żeby sprawdzić, jakie są możliwości pracy w Nestlé.

Paul Valander przestrzegał mnie przed antyeuropejskimi nastrojami w kampusie. Zwrócił uwagę na wystąpienie w HBS w 2004 roku Jeffa Immelta, prezesa General Electric. „W Stanach, kiedy idziesz na spotkanie z klientami, klienci lubią, jak mówisz, ile zarabiasz" – powiedział. „To kwestia statusu. Klienci mówią: »Hej, to wspaniale, zarabiasz dużo pieniędzy«. W Europie, jeśli powiesz klientowi, ile zarabiasz, to powie ci, że to są pieniądze, które mu ukradłeś. Nie powinieneś tyle zarabiać. Powinieneś zmienić to, co robisz, i jak do tego podchodzisz. To niuans. Firmy nie są od zarabiania pieniędzy. To Europa". Faktycznie, niuans, pomyślałem.

„Teraz liczą się Indie i Chiny, Chiny i Indie" – powiedział Paul. „Ludzie tutaj uważają, że Europa jest już kaput".

W każde poniedziałkowe i wtorkowe popołudnie zbieraliśmy się na zajęciach z dynamicznych rynków (DM), aby handlować akcjami, obligacjami i derywatami. Właściwie były to zajęcia dla ludzi z sektora finansów. Ludzie z tego kursu dołączyli później do elitarnych funduszy *hedgingowych* czy też do wyspecjalizowanych grup w największych bankach Wall Street, gdzie handlowali produktami, których reszta ulicy prawie nie rozumiała. Ja w tej poważnej grupie osobników o bladych twarzach, który trzaskali na swoich laptopach tak, jakby to były serie z karabinu maszynowego, byłem oczywistym intruzem. Był to na tyle wyjątkowy kurs, że zamiast zwyczajowego jednego profesora wykładało dwóch. Coval i Stafford stanowili ciekawą parę – jeden był niski, ciemny i nerwowy; drugi wysoki, blondyn, emanujący wystudiowanym spokojem, jak wiking w czasie wolnym od pracy. W przeciwieństwie do innych zajęć w HBS o końcowej ocenie nie decydowała ani aktywność na zajęciach, ani egzamin. Ocena zależała od tego, ile udało ci się zarobić na symulatorze giełdy. Proste. Żadnych irytujących kolegów gadających byle co, byle tylko dać się zauważyć. Tylko my i rynki. Rączka w rączkę. W ciągu dwóch godzin w poniedziałek handlowaliśmy elektronicznie na wirtualnym rynku. We wtorki analizowaliśmy nasze decyzje. Co tydzień ukazywały się nasze rankingi.

Na pierwszej lekcji Stafford leniwym krokiem podszedł do biurka i usiadł.

„Wszystko, co będziemy robić na tych zajęciach, sprowadza się do jednego" – powiedział. „Prawa jednej ceny". Prawo jednej ceny mówi, że na efektywnym rynku wszystkie identyczne dobra powinny mieć jedną cenę. To wydawało się oślepiająco oczywiste. Wyobraźcie sobie rynek, na którym 10 kupców sprzedaje banany. Kiedy jeden z nich obniży cenę, pozostali natychmiast muszą zrobić to samo, bo inaczej stracą klientów. Ale jest taka krótka chwila, kiedy nabywca, zauważywszy banany po niższej cenie, może je kupić taniej i sprzedać drożej, zanim pozostali zorientują się, co się dzieje, i też obniżą ceny. Taki nabywca to arbitrażysta. Arbitraż to zysk bez ryzyka. Sprzedajesz jeden produkt i natychmiast kupujesz identyczny po niższej cenie ze środków, które uzyskałeś dzięki sprzedaży tego droższego. Ale tutaj, podczas zajęć DM, nie mieliśmy rozmawiać o kolorowych targach owocowych, zaludnionych gdaczącymi, spalonymi słońcem kupcami. Byliśmy w świecie *traderów* z Wall Street o kamiennych sercach, dla których produktem jest sześciocyfrowa liczba, migająca zielenią na ich ekranach wśród setek innych migających liczb i zmieniających się wykresów. Dla nich produkt nie ma ani koloru, ani smaku, ani faktury. To coś, co daje przepływy gotówkowe. Może to być akcja spółki, może to być obligacja. Może to być opcja kupna lub sprzedaży akcji lub obligacji za kilka miesięcy. Tym, co w oczach *tradera* czyni produkty identycznymi, jest gwarancja identycznych przepływów gotówkowych. Możesz mieć obligację, która w ciągu roku obiecuje ci zysk w wysokości 10 dolarów, oraz pakiety akcji i opcji, pomysłowo ustrukturyzowanych, skonwertowanych na tajskiego bahta za pomocą *futures* na tusze wieprzowe, ale jeśli każda obiecuje ci za rok 10 dolarów przy takim samym poziomie ryzyka, to aktualny koszt wszystkich tych papierów powinien być identyczny. Jeśli nie jest, masz możliwość zarobienia pieniędzy.

Dla osób o naprawdę mocnych nerwach jest jeszcze arbitraż ryzykiem, którego klasyczną formą jest arbitraż fuzyjny. Polega na obstawianiu prawdopodobieństwa, że kiedy już zostanie ogłoszona fuzja dwóch spółek, to faktycznie dojdzie ona do skutku. Firma A ogłasza, że będzie się łączyć z firmą B. Za firmę B oferuje cenę x, która jest zwykle wyższa od ceny, jaką daje wycena giełdowa. W tym momencie do pracy bierze się arbitrażysta. Zadaje sobie pytanie, jakie jest prawdopodobieństwo, że ta transakcja faktycznie dojdzie do skutku. Czy akcjonariusze spółki B zaakceptują te warunki? Czy rząd zablokuje tę fuzję? Czy może okaże się, że spółka B ma w szafie jakieś finansowe szkielety? Czy prezes spółki A zginie w wypadku, zostawiając firmę w

rękach wiceprezesa, który nigdy tej fuzji nie chciał? W okresie między ogłoszeniem transakcji a jej zakończeniem lub zerwaniem ceny akcji zaangażowanych spółek są dużo bardziej zmienne niż zazwyczaj, ponieważ inwestorzy ważą prawdopodobieństwo doprowadzenia akwizycji do końca. Utalentowany arbitrażysta oceni to prawdopodobieństwo; zobaczy, czy ceny akcji są z tym zgodne, i odpowiednio zainwestuje.

W czasie kursu czytałem akurat autobiografię byłego sekretarza skarbu Roberta Rubina. Przez dużą część swojej kariery zawodowej Rubin był szanowanym arbitrażystą ryzyka w banku Goldman Sachs. Godzinami kreślił w żółtych notatnikach kalkulacje prawdopodobieństwa. Z takim podejściem przyszedł do pracy w rządzie. Cały jego sposób myślenia oparty był na zrozumieniu ryzyka i wynagrodzenia za nie. W czasie, kiedy był sekretarzem skarbu, upadła meksykańska gospodarka. Rubin starał się wtedy obliczyć skalę pomocy, jaką Stany mogły zaoferować Meksykowi, porównując ją z ryzykiem ponownego upadku meksykańskiej gospodarki w kolejnych latach. Nie było tutaj żadnych politycznych kalkulacji – tym zajmowali się inni. Tym, co wniósł Rubin, była pewność, że każde ryzyko związane z każdym rezultatem da się obliczyć, a jeśli tak, to można je ograniczyć i przygotować się na najbardziej pesymistyczną wersję. Rubin napisał, że rodzajami ryzyka najczęściej przez ludzi ignorowanymi są te związane z prawdopodobieństwem wystąpienia wydarzeń katastrofalnych. Ludzie spędzają przesadnie dużą ilość czasu, martwiąc się 20-proc. prawdopodobieństwem tego, że będą mieli zły dzień, a w ogóle nie myślą o 1-proc. prawdopodobieństwie tego, że całe ich życie może się zawalić.

Jeśli zaś chodzi o arbitraż, to 0,1-proc. ryzyko straty 100 tysięcy dolarów oszczędności jest takie samo, jak 20-proc. ryzyko zgubienia portfela z pięćsetką w środku. Obecna wartość kosztów obu rezultatów jest taka sama i wynosi 100 dolarów. Kiedy już zaszczepiłem w swoim umyśle tego rodzaju myślenie, trudno było się przestawić na myślenie w inny sposób. Wszędzie, gdziekolwiek spojrzałem, widziałem małe ryzyko totalnej katastrofy, któremu nigdy wcześniej w ogóle nie poświęcałem uwagi. Najbardziej oczywistą rzeczą było zostawianie syna z opiekunką. Być może prawdopodobieństwo, że opiekunka okaże się kidnaperką, wynosiło 0,01 proc. Ale jaki jest koszt straty synka? Niewyobrażalny. Jeśli pomyśli się o tym zgodnie z zasadami określonymi przez Rubina, to własne dziecko można powierzyć jedynie komuś, do kogo ma się stuprocentowe zaufanie.

Kiedy ludzie mówią o kompromisach, o rozwiązaniach typu coś za coś, jakie akceptują w swoim życiu, często wskakują na bardzo wysoki poziom. Jeśli przyjmę tę pracę, to dostanę wyższą pensję, ale mniej czasu będę spędzać z rodziną. Ale co się stanie, jeśli to „mniej czasu z rodziną" zmieni się w tę konsekwencję, której obawiasz się najbardziej? Żona cię rzuci. Dzieci będą cię traktować jak kogoś obcego. Wtedy przypisujesz do tego prawdopodobieństwo. Każdy rezultat ma zazwyczaj prawdopodobieństwo 5-proc. ryzyka. Teraz wzrasta ono do 25 proc. Jak teraz wygląda te 50 tysięcy dolarów więcej, kiedy podniosłeś ryzyko zagrożenia dla życia rodzinnego o całe 20 proc.?

Liczenie tego wszystkiego, jak się przekonałem, było czymś więcej niż tylko ćwiczeniem. Zmusiło mnie do skonfrontowania wartości, jakie przypisywałem różnym częściom mojego życia, oraz przekonania się, jak irracjonalne były te wartości. Niskie ryzyko katastrofy równa się umiarkowanemu ryzyku wydarzenia się czegoś złego. Mała szansa wielkiego bogactwa równa jest umiarkowanej szansie umiarkowanego bogactwa. Tak właśnie patrzył na świat arbitrażysta i miało to głęboki sens. Dlaczego cały świat nie myśli w ten sposób?

„Ludzie tak myślą" – powiedziała Annette. „Ale to się nie sprawdza. Przede wszystkim dlatego, że ryzyko postrzegane różni się od ryzyka faktycznego. Wiesz, że nic nie wydaje się złe, dopóki się nie wydarzy. To tak, jakbyś był z kimś w związku i wyobrażał sobie, co będzie, jak ze sobą zerwiecie. A jak dochodzi do zerwania, to okazuje się, że jest to dziesięć razy gorsze, niż to sobie wyobrażałeś. Właściwe wyliczenie prawdopodobieństwa naprawdę wymaga dużej odporności".

Niektóre rzeczy wynikały po prostu z psychologii. Ludzie kupują kupony totolotka, mimo że prawdopodobieństwo wygranej jest minimalne. Jako ryzyko inwestycyjne porównane do potencjalnego wynagrodzenia inwestycja ta nie ma żadnego sensu. Ale jeśli przyjąć podejście „rozjaśnię swój szary dzień wątłą nadzieją ucieczki z tego bagna, w jakie zmieniło się moje życie" – to ma głębokie uzasadnienie. Próba wyceny i oceny najgorszego możliwego scenariusza w czyimś życiu, chociaż racjonalna, wcale nie jest zabawna. Więc staramy się tego unikać. Albo przepłacać za polisę ubezpieczeniową. Zyski w biznesie ubezpieczeniowym wynikają w końcu z różnicy między zdolnością konsumenta i ubezpieczyciela do oceny i wyceny ryzyka. Zrozumiałem, że próba zastosowania jakiejkolwiek koncepcji finansowej do sytuacji spoza sektora finansów ułatwia mi zrozumienie dynamicznych rynków.

W pierwszej połowie kursu w każdym tygodniu przydzielani byliśmy do innego partnera – mieliśmy się z nim spotkać przed poniedziałkowymi zajęciami i sprawdzić działanie różnych strategii handlowych na symulatorze rynku. Jednego dnia trzeba było wyprowadzić wartość informacji na rzekomo efektywnych rynkach, następnego szacowaliśmy cenę i płynność. Do tworzenia portfeli akcji ważonych ryzykiem stosowaliśmy algebrę matryc, tak aby zminimalizować ryzyko, a zmaksymalizować zysk. Na moje szczęście dwukrotnie zostałem „sparowany" z Ottavio, błyskotliwym Brazylijczykiem, który przed szkołą biznesu był *traderem* i nie pragnął niczego innego, jak pracy w funduszu *hedgingowym*. Nie miałem nic innego do roboty, jak tylko wychwalać pod niebiosa modele tworzone przez niego w Excelu i patrzeć, jak je wdraża.

W drugiej połowie kursu sami musieliśmy dobrać sobie partnera. Wiedziałem, że Ottavio będzie chciał połączyć siły z innym Brazylijczykiem, Rubensem. Wiedziałem także, że jeżeli mam mieć jakąkolwiek szansę na przetrwanie, to muszę mieć obok siebie jakąś gwiazdę. W chwili, kiedy z ust Covala padły słowa „wybierzcie sobie partnera", odpaliłem e-maila do Chada, finansowego geniusza z sekcji A. „Chad! musisz być moim partnerem. Inaczej jestem w dupie. Całkowicie". Rozejrzałem się po innych studentach i zobaczyłem, jak z trudem hamują wybuch śmiechu. Spojrzał na mnie i kiwnął głową. Po drugiej stronie sali zobaczyłem innego gościa z naszej sekcji, jak wali pięścią w stół. Też wysłał e-maila do Chada, ale się spóźnił. Złowiłem Króla.

Każdy zespół dostał wirtualny milion dolarów do zarządzania – na początku miał ten fundusz nazwać, przygotować prospekt i strukturę prowizji. Nazwaliśmy się Alchemia i obiecaliśmy, że zmienimy wyjściową inwestycję w żywe złoto. Inny zespół przyjął nazwę Zawalenie Domu, co pewnego dnia nawet mu się udało – do tego stopnia się zlewarował, że wywalił cały system komputerowy, zmuszając Covala i Stafforda do zmiany reguł gry. Chad, na co liczyłem, po mistrzowsku przygotował arkusze kalkulacyjne, z wbudowanymi kalkulatorami opcji i mrugającymi formułami. Raz czy dwa usiłował mi wytłumaczyć, w jaki sposób na kolejnych zajęciach będziemy *hedgować* delta lub skalpować gamma. Ale szybko ustaliśmy, że ja będę tylko tępą maszyną do wprowadzania danych, zgodnie z cyframi naniesionymi w arkuszach. Handel komputerowy to dziwne uczucie. Gdyby to wszystko działo się naprawdę, to za każdą z tych liczb migających na ekranie, za tymi wykresami i kolumnami z cenami kupna i sprzedaży byłyby społeczności, fabryki i miasta. Byłyby matki

zawożące dzieci do szkoły i jadące do pracy, liczące na to, że ich fabryka wykarmi i je, i ich rodziny. Ale my tylko kupowaliśmy i sprzedawaliśmy aktywa, od których zależało ich życie – w zależności od tego, czy cena zmienia się o niewielką część któregoś tam miejsca po przecinku. Handel oznaczał jak najdalsze możliwe odejście od warsztatu i montowni; przyciągał najlepsze umysły HBS z uwagi na związane z nim astronomiczne wynagrodzenia. A mimo to ktoś, kto wierzył, że taki handel służy efektywnej alokacji zasobów, musiał naprawdę odznaczać się niczym niezmąconą wiarą w kapitalizm. Nie było bowiem żadnego oczywistego dowodu, że to, co robisz, służy jakiemukolwiek innemu celowi niż celowi *tradera* i jego klienta – czyli wzbogaceniu się. Można oczywiście argumentować, że handel to skuteczny mechanizm ustalania cen i dlatego ma wpływ na każdego. Ale czy *traderzy* naprawdę zasługiwali na takie pieniądze? Dla mnie wzrost znaczenia funduszy *hedgingowych* był raczej dowodem na porażkę rynku, a nie na sprawiedliwą alokację zasobów i wynagrodzeń. Siedząc na zajęciach DM z moimi bardzo mądrymi kolegami, skupionymi na liczbach i wykresach, miałem poczucie, że sprytny kapitał przechytrzył uczciwą pracę, a nie że jedno i drugie dzieli się efektywnym rynkiem.

W ciągu kolejnych pięciu tygodni Chad i ja stopniowo wysuwaliśmy się na czoło naszego roku. Od czasu do czasu, kiedy komputer Chada był już zapakowany, przez chwilę obserwowałem to, co się dzieje, podbijając cenę akcji lub obligacji, aby zarobić trochę pieniędzy. To zazwyczaj zwiększało zyski, zamiast im szkodzić. Na ostatniej lekcji udało nam się wskoczyć do czołówki rankingu po tym, jak Brazylijczycy stracili większość kapitału na *spreadach*, z których odpowiednio szybko nie wyszli. Ale nigdy nie dogoniliśmy liderów – Amerykanina i Niemki. Cokolwiek by jednak mówić – ten kurs ukończyłem z najwyższą notą. Chad powiedział, że to najlepszy dowód na to, że rynkom nie można ufać. To był mój największy sukces w HBS.

W 1998 roku HBS narzuciła politykę, w myśl której osoby rekrutujące pracowników do swoich firm nie mogły prosić o wykaz ocen rekrutowanego studenta. W tamtym czasie były dwa „pobory" MBA rocznie – jeden we wrześniu, drugi w styczniu. Ich kaliber bardzo się od siebie różnił i panowało przekonanie, że nie było to w porządku, aby studentów, którzy trafili na lepszy pobór, porównywać z tymi, którzy trafili na gorszy. Ale ponieważ dwa pobory zostały ograniczone do jednego, politykę tę zweryfikowano. Osoby rekrutujące chciały znać oceny, a studenci, którzy chcieli ujawnić swoje stopnie, czuli, że

taka polityka nieujawniania obniża standardy akademickie HBS. Pod koniec listopada dostaliśmy list od Ricka Rubacka, wyjaśniający sposób myślenia administracji. „Z wielu powodów polityka nieujawniania jest niespójna z naszą misją wychowywania wyróżniających się liderów biznesowych" – pisał. „Większość rzeczy, jakie robią liderzy, polega na definiowaniu, mierzeniu i szukaniu sposobów poprawy wyników". W rezultacie HBS zaczęła rozważać opcjonalne ujawnianie ocen, poczynając od rocznika 2008. Prezes naszego stowarzyszenia studenckiego wyjaśnił w czasopiśmie *Harvard Crimson*, że administracja martwiła się rosnącym przekonaniem, że „spadła ogólna motywacja akademicka i dyscyplina" oraz że „ludzie cenią sobie aktywność towarzyską, *networkingową* i pozalekcyjną, a nie zdobywanie ogólnych umiejętności menedżerskich". Ruback podsumował: „Chcemy mieć pewność, że dostarczamy studentom pozytywnej motywacji w sposób, który pomaga im w jak najlepszym wykorzystaniu czasu, jaki spędzają w HBS. Wierzymy także, że studenci zasłużyli na swoje oceny, i dlatego sprawiedliwe będzie, jeśli wykorzystają te informacje w czasie szukania pracy".

Moje własne „aktywności towarzyskie, *networkingowe* i pozalekcyjne" w porównaniu z pierwszym rokiem znacznie się rozszerzyły, obejmując regularne mecze racquetballu z Olegiem, rosyjskim studentem z mojej sekcji, przypominającym młodego Borysa Jelcyna – ta sama ciężka, uśmiechnięta twarz i szopa jasnych, gęstych włosów. Część młodości spędził w Nowym Jorku, gdzie jego ojciec był radzieckim dyplomatą, co tłumaczyło jego płynny, barwny angielski. Na korcie jego powolność okazała się zwodnicza. Był zwinnym i okrutnym graczem, który z równym entuzjazmem przeklinał, jak i walił piłką w ścianę. Po każdym meczu trawiliśmy ostatnie przykłady oszołomstwa HBS.

„Nie rozumiem, jak oni mogą uważać, że za mało pracujemy" – powiedział Oleg pewnego popołudnia, wycierając pot z czoła. „Nigdy w życiu tak ciężko nie pracowałem. Pracuję i idę do domu, do żony. Nie bywam w nocnych klubach Bostonu. Chciałbym mieć więcej czasu na *networking*. To znaczy, ty jesteś moim *networkingiem*, Philip? Kurwa. Jestem w dupie. No chodź, sieroto, zagramy jeszcze jeden mecz".

Ujawnianie ocen uwolniło skrywane do tej pory odczucia wobec kultury szkoły i zamieniło się w dysputę na temat jej celów i metod. Nasza grupa studyjna rozpadła się po pierwszym roku, ale ciągle od czasu do czasu widywałem się ze Stephenem, byłym dyplomatą, który był całą sprawą

oburzony.

„Jak można mówić, że jest to bezpieczne, akademickie środowisko, jeśli studenci przez cały czas muszą przejmować się ocenami? Pamiętasz *podstawy analizy biznesowej*? Nic nie umieliśmy. A potem wrzucają cię na krzywą razem z bandą bankierów i konsultantów, którzy egzaminy z pierwszego roku mogli zdać z palcem w nosie. To śmieszne. No i popatrz, jak to chcą nam narzucić. Nie przeczytali swoich własnych kazusów z LEAD? Nie słyszeli o budowaniu konsensusu?".

„Ale nas to nie dotyczy" – powiedziałem. „Jesteśmy bezpieczni".

„Nie o to chodzi" – powiedział z wściekłością. „Chodzi o to, że nie szanuje się tutaj studentów. Jedyni, z których opinią się liczą, to rekruterzy i absolwenci. Bo to oni dają im kasę".

Musiałem się zgodzić. Oceny były pożyteczne dla mnie, bo pokazywały mi, jak sobie radzę, szczególnie na kursach bardziej technicznych[1]. Ale fakt, że z LEAD i DM uzyskałem najwyższą notę, a z BIGGIE, makroekonomii i rachunkowości ocenę „zdał", był mało istotny. Nie był to żaden dowód na to, jakim mogę być biznesmenem.

Ujawnianie ocen zmusiło nas do zastanowienia się, jakim właściwie celom służy szkoła biznesu. Pewien dziennikarz z *The Financial Times* powiedział mi kiedyś, że prawdziwym sekretem robienia pieniędzy jest chęć robienia pieniędzy. Nie w sensie, że

„chciałbym zarabiać trochę więcej pieniędzy", ale w codziennym budzeniu się i myśleniu „dobra, popatrzmy teraz na te wszystkie góry pieniędzy dookoła. Co zrobić, żeby jak największa ich część trafiła na moje konto?". On sam stał się bogaty po ślubie z europejską dziedziczką, a o własny plan emerytalny zatroszczył się, budując duży dom nad Morzem Śródziemnym. Chodziło mu jednak o to, że sukces w biznesie, o ile wszystkie inne rzeczy są takie same, polega głównie na motywacji. Jego dowodem na to była grupa ludzi, którzy zbili ogromne fortuny – od szefów mafii do komputerowców z doktorskimi tytułami uniwersytetu Stanforda, od ludzi sprzedających w telewizji obieraczki do warzyw po geniuszy matematycznych, którzy handlowali derywatami. Ludzie, którzy byli niemalże analfabetami, często radzili sobie dużo lepiej od tych, którzy przed nazwiskiem mieli cały rząd literek. W tym sensie biznes to nie prawo ani nie medycyna, gdzie każdy, zanim rozpocznie pracę, musi znać określone fakty. Na większości poziomów to pierwotny wyścig, wymagający

charakteru, jaj, instynktu, charyzmy i zdrowego rozsądku. Ostatnia rzecz, jaka jest potrzebna, to ramy, arkusze kalkulacyjne i akademickie dyplomy. To tylko drobne rekwizyty w dużo większej sztuce. I dlatego tak wielu twierdzi, że biznesu nie da się nauczyć – że może to zrobić tylko doświadczenie.

Nieżyjący już menedżer sportowy Mark McCormack w swojej książce *Czego nie uczą na Harvard Business School* napisał: „Trzeba to sprawiedliwie oddać Harvard Business School, że nie uczy cię tego, czego cię nie może nauczyć, czyli tego, jak rozszyfrowywać ludzi, a następnie wykorzystywać tę wiedzę, aby dojść tam, dokąd zmierzasz". Powiedział, że na początku swojej kariery popełnił błąd, gdy zatrudnił absolwentów HBS, zakładając, że będą oni mieli pewność i doświadczenie potrzebne do rozwiązywania pewnych problemów. Zamiast tego wykazali się oni „wrodzoną naiwnością" i okazali się „ofiarami ich biznesowej edukacji". Wynikiem był brak umiejętności uczenia się w warunkach realnego życia – „brak właściwego odczytywania ludzkich intencji lub oceniania sytuacji połączony z predyspozycją do wyciągania niewłaściwych wniosków". Kończył wnioskiem, że stopnie w szkole nie są żadną gwarancją „mądrości biznesowej".

McCormack nie jest jedynym, który pławił się w atakowaniu absolwentów MBA z Harvardu. W czasie wakacji między moim pierwszym i drugim rokiem spędziłem w Bostonie godzinę z pewnym bankierem inwestycyjnym, który przez cały czas mówił o szkole biznesu jako o „lokalnym college'u", za każdym razem uważając to określenie za coraz bardziej zabawne. W samej szkole natomiast rzadko kiedy trafiał się tydzień, w którym nie odwiedzałby nas jakiś tytan, który mówił, że Harvard to oczywiście super i fajnie, ale powinni mniej mówić, a więcej robić. Szkoła powinna wypuszczać więcej takich, którzy potrafią rozwiązywać prawdziwe problemy, a mniej gaduł.

Na początku grudnia Ruback wziął udział w studenckiej debacie na temat ujawniania ocen. Argumentem „za" było to, że zmusi to studentów do większego koncentrowania się na pracy naukowej i oznacza powrót do dobrze sprawdzonej polityki szkoły z pierwszych 90 lat jej istnienia. Argumentem „przeciw" natomiast to, że polityka ta zniechęci studentów do podejmowania naukowego ryzyka – mnie do zapisywania się na kurs DM na przykład – i pomniejszy znaczenie zajęć pozalekcyjnych. Nie będzie to też *fair* w stosunku do studentów, dla których angielski nie jest językiem ojczystym, biorąc pod uwagę, jaki wpływ na końcową ocenę ma aktywność na zajęciach, a także wobec tych, którzy nie wywodzą się z tradycyjnej, harwardzkiej kultury, dla

których cały materiał jest nowy, czy też wobec tych, którzy zapragnęli radykalnie zmienić zawód i którzy nie potrafiliby ukryć kiepskich ocen z finansów, gdyby starali się znaleźć pracę, powiedzmy, w bankowości. Ostatni dyskutant stwierdził, że gdyby HBS przyjmowała studentów na podstawie ich osiągnięć i charyzmatycznych umiejętności przywódczych, to dlaczego koniecznie trzeba wkładać ich na krzywą wyłącznie na podstawie ich osiągnięć naukowych i traktować to jako jedyną uzyskaną przez nich ocenę?

Głosowanie zakończyło się wynikiem 44 do 6 za nieujawnianiem ocen. Ale nie miało to większego znaczenia. Administracja i tak zamierzała to zrobić, a dziekan napisał, że „reputacja Harvard Business School jest głęboko zakorzeniona w transformacyjnym doświadczeniu, które ma miejsce w salach lekcyjnych; doświadczeniu, które jest żywotnie uzależnione od utrzymywania wysokich standardów akademickich. Ta stosunkowo nowa polityka, zabraniająca ujawniania ocen, nie jest spójna z naszym oddaniem tymże standardom".

To doświadczenie przypomniało mi anegdotkę, którą opowiedział Ruback pierwszego tygodnia – o wściekłym studencie, który usłyszał, że nie jest żadnym klientem HBS, tylko produktem. Przypomniało mi jeszcze, że niezależnie od tego, jak bardzo podoba mi się w tej szkole, na zaabsorbowanie jej kultury jestem już za stary. Nie potrzebowałem dodatkowych motywacji do pracy. Moja motywacja wynikała z porzucenia poprzedniej pracy i zadłużenia się po uszy, aby móc tu przyjechać razem z rodziną. Kiedy otrząsnąłem się ze stresu i lęków pierwszego semestru, przestałem się martwić stopniami jako odzwierciedleniem tego, czego się nauczyłem. Wiedziałem, że się uczę, i ta świadomość mi wystarczała. Kiedy usłyszałem, że HBS rozważa teraz przyjmowanie większej ilości studentów tuż po studiach magisterskich, a mniej tych po trzydziestce, to oczywiście było to uzasadnione w tym sensie, że umożliwiało pracę na bardziej chłonnym studenckim organizmie. Nie miało jednak żadnego sensu, jeśli chodzi o połączenie możliwie jak najszerszego spektrum ludzkich doświadczeń. Jak wyglądałaby dyskusja na temat tych wszystkich kazusów, gdyby brała w niej udział grupa w połowie składająca się z 22-latków z minimalnym doświadczeniem zawodowym i życiowym?

Często natykałem się na Boba, mojego sąsiada z sekcji w pierwszym semestrze. Moje wczesne, związane z nim obawy, teraz całkowicie się rozwiały. Pod lodowatą maską pilota Air Force znajdował się ciepły, zabawny człowiek, o eleganckim umyśle i z ambicją, aby dać swojej rodzinie wszystko, co najlepsze.

Kiedy rozmawialiśmy o naszej przyszłości i szansach, jakie stworzyła nam HBS, zawsze przypominaliśmy sobie, że rocznik 2006 to nie jest nasza grupa rówieśnicza. Ich średni wiek na początku nauki wynosił 27 lat. Nie robili tego samego, co my. W wielu przypadkach jedynym, co nas łączyło, była HBS. Nie byliśmy typowym produktem HBS i gdybyśmy chcieli konkurować z tymi, którzy takim produktem byli, zostalibyśmy odrzuceni. Walcząc o znalezienie właściwej drogi powrotnej do realnego świata, musieliśmy o tym pamiętać. Zapatrzenie się na krzywą mogłoby nas zniszczyć.

1 System ocen na Harvardzie jest bardzo szczególny. Zasadniczo sprowadza się on do tego, iż 15 proc. najlepszych wyników otrzymuje najwyższą notę, kolejnych 70 proc. to status „zdał", a reszta otrzymuje notę najgorszą. Autor opisuje to na stronie 34. – przyp. red.

Rozdział 13

Wielkie, kosmate cele

Nieprzyzwoicie bogata firma szuka dziennikarza z dziesięcioletnim doświadczeniem i tytułem MBA z Harvardu do wyjątkowo dobrze opłacanej, bezstresowej pracy, w której będzie mógł nosić szyte na miarę garnitury i tarzać się w klimatyzowanym splendorze, od czasu do czasu podejmując jakąś decyzję kluczową. Wymagania: dyskomfort we wszelkich kontaktach z arkuszami kalkulacyjnymi, nieumiejętność gry w golfa, źle skrywana niechęć do życia w korporacji, znajomość starożytnej greki.

– ogłoszenie drobne, którego zawsze szukałem, a którego nigdy nie znalazłem

Była połowa stycznia i w Cambridge nie oglądaliśmy słońca już od dobrych kilku miesięcy. Z okien naszego mieszkania, położonego wysoko ponad rzeką Charles, mogłem widzieć jedynie chmury i błoto, rozciągające się aż po rysujące się na horyzoncie bostońskie drapacze chmur. A ja w dalszym ciągu nie miałem pojęcia, co dalej. Wydawało się, że w kampusie wszyscy wybierają między stosami superofert superpracy, z jeszcze lepszymi pensjami. Pracownicy uczelni, doradzający w sprawach wyboru kariery, twierdzili, że jest to najwspanialszy rynek pracy, jaki można sobie wyobrazić. Rzecz w tym, że wcale nie byłem pewien, czy szukam roboty typowej dla absolwenta MBA. Koniec nauki zbliżał się wielkim krokami, miałem dwóch synów i musiałem w końcu coś postanowić. Napisałem e-maila do kolegi, dziennikarza z Waszyngtonu. Jakieś pomysły? Odpisał: „A może tak do Paryża? Na zagranicznego korespondenta?". Niemal cały wolny czas poświęcałem na przeglądanie strony HBS z ofertami pracy, na której firmy umieszczały swoje ogłoszenia. Wyglądało na to, że wszystkie szukają kogoś, kto ma „od dwóch do czterech lat doświadczenia w pracy w bankowości inwestycyjnej lub konsultingu". Moja ubiegłoroczna decyzja, żeby nie brać na lato żadnego z tych zajęć, wychodziła mi bokiem i wydawała się coraz bardziej idiotyczna. Naprawdę byłoby to tak bolesne – dać się zinstytucjonalizować na dziesięć tygodni? Wytrwale przeczesywałem ekran. Nawet organizacje non profit szukały byłych konsultantów. Jedyną pracą, która wydawała się odpowiadać

moim kwalifikacjom, była praca dla CIA.

Prezentacje firm w kampusie wpędziły mnie w jeszcze większą depresję. Na samym dole była praca w nowojorskim wydawnictwie. Prezentację prowadziła duża kobieta w kostiumie ozdobionym pomarańczowymi kwiatami. Miała cerę palaczki z czterdziestoletnim stażem, kwaśny uśmiech i mówiła takim korporacyjnym żargonem, że wyobraziłem sobie, jak codziennie, po powrocie do domu, rozładowuje swoją frustrację za pomocą głośnych krzyków i walenia pięściami w kuchenną ścianę.

„Nasza praca to nasza pasja. Pasja rządzi wszystkim, co robimy" – mówiła pozbawionym życia, monotonnym głosem. Owoce tej pasji leżały na stole przed nami: informacje finansowe, książki edukacyjne i biznesowe, magazyny, których tytuły sugerowały, że jest to najlepszy środek nasenny, jaki wynalazła ludzkość. Po kolei zaczęli wstawać pozostali pracownicy – niedawno zatrudnieni absolwenci MBA.

„To jest naprawdę ekscytujące" – bez przekonania powiedział pierwszy z nich. „Pierwszego dnia przyjechałem do biura na Manhattanie, kazali mi pojechać do składnicy w New Jersey. I tam właśnie spędziłem następne kilka tygodni. Zrobiłem prezentację dla zarządu i zarząd zaakceptował moje propozycje".

Druga, Afroamerykanka, była typem agresywnej entuzjastki. „Najwspanialszą rzeczą w naszej firmie jest pasja. Wszyscy chcą jak najlepiej wykonać swoją pracę i ulepszyć nie tylko firmę, ale i świat wokół nich. Pracowałam kolejno we wszystkich działach firmy, w marketingu, finansach, planowaniu strategicznym. Wstaję rano i cieszę się, że idę do pracy".

Palaczka przerwała te wynurzenia. „Szukamy ludzi, którzy są naprawdę inteligentni, z pasją i oddaniem, najlepszych z najlepszych". Nerwowo kręciłem długopisem. Miałem ochotę chwycić tego potwora za kark i wrzasnąć wprost w te żółte gały: no i co robicie z tymi wszystkimi inteligentnymi, oddanymi ludźmi z pasją? Wsadzacie ich w tę waszą nudną, banalną kulturę, a ci marnują życie, biegając jak chomik na karuzeli korporacyjnej rzeczywistości.

W końcu skapitulowałem i, czując wstręt do samego siebie, wysłałem podanie do firmy konsultingowej McKinsey. To było łatwiejsze niż kupno biletu na samolot przez Internet. Jedyne, co trzeba zrobić, to wypełnić online'owy kwestionariusz i podać parę osobistych szczegółów. Powiedziałem sobie, że gdybym był konsultantem w Nowym Jorku zajmującym się mediami, to mogłoby się udać. To będzie dobre dla mojej przyszłości. Zaakceptuję pracę

po godzinach, weekendy w biurze, ponieważ teraz muszę zarobić na życie. Nie mogę wyjść z HBS z niczym. W tym momencie wszystko, co sobie powtarzałem, co miało dla mnie znaczenie – wieczory z rodziną, kontrola nad własnym czasem – zostało wyrzucone na śmietnik. Presja. Czułem coraz większą presję.

Ben, były pracownik zarządu parków, obok którego siedziałem na zajęciach z podstaw analitycznych, zaproponował pomoc przy przygotowaniu się do rozmów kwalifikacyjnych. On sam był na stażu w bostońskim biurze tej firmy i bardzo mu się podobało. Co więcej – twierdził, że nigdy przedtem nie spotkał takiej grupy inteligentnych, sympatycznych ludzi ani też nie był w towarzystwie, które tak bardzo dbało o swoją kulturę wiedzy, edukacji i doskonalenia. Przyznał, że pracuje się tam długo i że praca może być nużąca. Ale był pod wrażeniem, a ja liczyłem się z jego zdaniem.

Kiedy spotkaliśmy się na śniadaniu w Spanglerze, wyciągnął całą teczkę kazusików – miniscenariuszy biznesowych, za pomocą których firmy konsultingowe testowały potencjalnych pracowników. Rozmówca, mówił Ben, zacznie od podania mi kilku szczegółów na temat kazusu. „Klientem jest browar, którego nowy produkt, piwo jasne, źle się sprzedaje na kluczowych rynkach. Firma do tej pory odnosiła sukcesy i nie może zrozumieć, dlaczego z tym gatunkiem piwa się nie udało". Potem będzie jeszcze kilka liczb. Kiedy „wywiadowca" przestanie mówić, kolej na mnie i moje pytania. Ale najpierw mam poprosić, żeby dał mi chwilę.

„Tak, dobra. Dał mi chwilę" – powtórzyłem.

„Nie, poważnie mówię. Masz powiedzieć: »Przepraszam, czy mogę się chwilę zastanowić?«".

„Dokładnie tymi słowami".

„Mniej więcej. Musisz pokazać, że chcesz przetrawić informację. A potem musisz powtórzyć cały scenariusz, żeby pokazać, że wszystko zrozumiałeś".

„No więc mówię »Proszę dać mi chwilę«, a potem: »Mamy do czynienia z browarem, który nie potrafi sprzedać nowego, jasnego piwa«".

„Dokładnie tak".

„Żadnych urozmaiceń".

„Lepiej nie".

Kiedy już dostałem ten czas i powtórzyłem problem, miałem zacząć zadawać pytania. Jaka jest ich strategia marketingowa? Czy to piwo jest smaczne? Rozmówca powoli będzie ujawniał dodatkowe fakty i liczby – trzeba o nie

zapytać – i będzie wymagał, abym zrobił kilka szybkich obliczeń. Jaki jest punkt rentowności w tym biznesie? Jak duży jest rynek? Całe ćwiczenie zajmuje jakieś 20 minut. Po briefingu Bena poszedłem na specjalną sesję praktyczną, prowadzoną przez dziewczynę z McKinseya. Przy stole siedziało nas ośmioro, a najwyraźniej znużona *junior associate* zarzucała nas minikazusami. Za każdym razem, kiedy nakreślała scenariusz, pytany student odpowiadał: „Czy mogę się chwilę zastanowić?".

Moja rozmowa kwalifikacyjna z firmą McKinsey odbyła się w hotelu Doubletree – brzydkim sześcianie niedaleko szkoły. Kiedy wszedłem do lobby, zobaczyłem kilku studentów z mojego roku, w tym takich, którzy zaklinali się, że nigdy nie pójdą do konsultingu. Wszyscy byli w garniturach, ze skórzanymi folderami z notatnikiem i długopisem. Miałem wrażenie, że wchodzę do jakiegoś klubu dla seksualnych dewiantów i przyłapuję moich bogobojnych przyjaciół *in flagranti*. Każdy jakoś się tłumaczył. „Och, ja tak tylko, dla doświadczenia". „To takie koło ratunkowe, jeśli mi nie wyjdzie z tą firmą *private equity*". „To tylko dlatego, że wysyłają pracowników do Ameryki Południowej".

Nawet Bo był tutaj.

„Mam się spotkać z paroma facetami z sektora służby zdrowia" – powiedział, wyraźnie czując się nieswojo w ciemnym garniturze. „To znaczy, przecież jesteśmy w HBS. Wcześniej czy później, i tak musisz się spotkać z McKinseyem. To część doświadczenia".

„Zdrajca".

„A ty? Popatrz na siebie" – odparował, dając mi kuksańca. „No i tyle zostało z Pana Przedsiębiorcy".

Zaczęliśmy być po kolei wzywani do hotelowego apartamentu, w którym urzędował pracownik McKinseya. W czasie pierwszej rozmowy miałem wymyślić, co zrobić z upadającą drogerią. Wszystko sprowadzało się do przystosowania gamy produktów i zasięgu promocji do potrzeb klientów. Wyglądało na to, że poszło mi nieźle. W czasie drugiej rozmowy partner z firmy poprosił mnie o przygotowanie podejścia do zarządzającego funduszem inwestycyjnym, który ma niższe marże od marży rywali. Siedzieliśmy w fotelach i dopiero teraz zrozumiałem, dlaczego wszyscy mieli te nieszczęsne skórzane teczki. Ja musiałem robić notatki na kolanie. Zapomniałem poprosić o chwilę na zastanowienie i oblałem odpowiedź. Partnerowi najwyraźniej zrobiło się mnie żal. W salonowej części apartamentu zgasło światło i mogłem

zobaczyć wnętrze sypialni z niepościelonym łóżkiem. W pokoju śmierdziało papierosami. Siedzieliśmy w półmroku jak para targanych poczuciem winy cudzołożników. Zapytał mnie, co sądzę o HBS. Odpowiedziałem to, co zazwyczaj mówię, że bardzo dużo się nauczyłem, nawet mimo że samo miejsce jest trochę pokręcone.

„Nienawidziłem tego miejsca" – powiedział. „W porównaniu ze studiami na Harvardzie tutejsze doświadczenia intelektualne były po prostu niczym". Zapytał mnie, kiedy po raz ostatni byłem na wakacjach i czy się z kimś zaprzyjaźniłem. Najwyraźniej nie były to pytania zarezerwowane dla przyszłych pracowników. Po prostu zabijaliśmy czas. Po 20 minutach wstał, pożegnaliśmy się. Zadzwonił jeszcze tego samego wieczoru, żeby powiedzieć, że nie jestem odpowiednim kandydatem. Też tak uważam.

Peter Drucker, wielki autorytet XX-wiecznego zarządzania, napisał, że „pracodawcy nie powinna obchodzić osobowość pracownika. Zatrudnienie jest specyficznym kontraktem wymagającym specjalnych działań […]. Każda próba wychodzenia poza ten kontrakt jest uzurpacją. To niemoralne i nielegalne naruszanie prywatności. To nadużycie władzy. Pracownik nie jest zmuszony do żadnej »lojalności«, do żadnej »miłości« i do żadnej »postawy« – jego obowiązkiem jest uzyskiwanie określonych wyników i nic poza tym"[1].

Dlaczego zatem każdy wykładowca przyjeżdżający do Harvard Business School żądał od nas „pasji" w pracy? Można na to spojrzeć z kilku różnych stron. Po pierwsze, kadrze akademickiej naprawdę leżało na sercu, aby praca sprawiała nam przyjemność. W tym przypadku zachęcanie do pracy z pasją było uzasadnione. Jak kochasz swoją pracę, to jest ona mniejszym koszmarem. Inną interpretacją było, że jest to kolejna forma przymusu korporacyjnego. Nie wystarczy już dobrze wykonywać obowiązki w pracy, którą uważamy za niezłe zajęcie za rozsądne wynagrodzenie. Musisz mówić, że z pasją podchodzisz do swojej pracy, nawet jeśli jest pozbawiona sensu i nie daje ci satysfakcji. No i – oczywiście – jeśli praca nie jest twoją pasją, dlaczego miałbyś siedzieć w biurze do późnych godzin nocnych i jeszcze przychodzić w weekendy? Przecież to twoja pasja, prawda? Dlaczego tak wcześnie wychodzisz do domu? No chyba nie powiesz, że masz mecz softballu? Nie przyjdziesz na firmowego grilla?

Goście w kampusie mieli zwyczaj mówić w ten maniakalny, ewangeliczny sposób: moją pasją jest outsourcing biznesu; z pasją dostarczam produkty do konsumentów; u nas, w Fabryce Pierdół, z pasją podchodzimy do systemów

zarządzania zasobami przedsiębiorstwa.

Ale czy nie jest tak, że pasja to uczucie ulotne i szczęściarzem jest ten, komu się przydarzy chociaż raz w życiu? Mówiąc o miłości, mówimy o pierwszym płomieniu pasji, który gasi wszystko inne. Mówimy o pełnej pasji wrażliwości kompozytorów, artystów i bojowników o wolność. Być może najwięksi ludzie biznesu, ci, których praca zdominowała całe ich życie, dzielili tę pasję. Ale reszta?

Trzecim wytłumaczeniem było to, że biznes używa słowa „pasja", ponieważ odzwierciedla ono to, co powinni czuć pracownicy. Najlepsza praca to praca z pasją, a nie odrabianie pańszczyzny. Paru szczęśliwców na pewno może traktować swoją pracę z pasją, ale mam wrażenie, że firmy dlatego tak zaczęły szafować tym słowem, ponieważ brzmi to dużo lepiej niż sam tylko zysk. Zajmowanie się samym tylko biznesem nie wystarczy. To musi być coś większego. Ale co jest dalej, za pasją? Czy nie jest tylko kwestią czasu, kiedy szef Boston Consulting Group powie grupie studentów MBA: „Do naszej pracy wnosimy namiętną, dyszącą, seksualną, pełną pasji wrażliwość". Albo rekruter z Fidelity: „Nasi analitycy wykazują rozdygotany i dochodzący do orgazmu poziom skoncentrowania się na fundamentach firmy". Albo CFO z Goldmana Sachsa: „Od ludzi, których zatrudniamy, oczekujemy, że będą dążyć do osiągnięcia celów finansowych z obsesją maniaka-prześladowcy; spodziewamy się też chorej fascynacji biurem i wszystkim, co się w tym biurze dzieje, aż po całkowite odcięcie się od wszystkiego, co mogłoby wnieść do ich nędznego życia jakąkolwiek radość poznania. Wychodzenie do domu o jakiejkolwiek porze dnia lub nocy jest dla nas sygnałem braku całkowitego, maniackiego oddania. Żądamy, aby poświęcenie było całkowite". Coś, co w ustach, powiedzmy, Kim Dzong Ila brzmiałoby jak bajdurzenie psychopaty, w wykonaniu liderów biznesu staje się czymś powszechnie akceptowalnym. Obsesja na punkcie kultury jednej, wszechogarniającej firmy. Dyscyplina. Porządek. Nieustanne poddawanie ocenie przez pozostałych pracowników. Strach przed denuncjacją. Kult przywódcy.

Nowym, potężnym rekruterem w kampusie był Google. Delegacja firmy odwiedziła nas w październiku. Niedawna absolwentka HBS – teraz pracownica Google'a – wstała i powiedziała, że teraz niemal cały dzień wypełnia jej odpisywanie na e-maile i jeżdżenie na spotkania. Dodała, że ponieważ firma tak szybko rośnie, często nie ma pojęcia, czego te spotkania dotyczą. A potem wręczyła nam długopisy i koszulki ze sloganem „Czujesz, że

jesteś szczęściarzem?" oraz plik broszur opisujących stanowiska, na które firma poszukuje pracowników. Niemal wszystkie wiązały się albo z ukończeniem informatyki, albo kilkuletnim doświadczeniem w firmie technologicznej. Odpuściłem sobie.

Ale w czasie styczniowego nawrotu depresyjki wróciłem na stronę Google'a z ogłoszeniami o pracę. Przypomniałem sobie wizytę w firmie, ze szkolną wycieczką. Znalazłem ogłoszenie dotyczące pracy w marketingu Book Search – kolejnym projekcie Google'a, którego celem było ucyfrowienie wszystkich wydanych na świecie książek i udostępnienie ich wyszukiwania. Wymagane doświadczenie to praca w mediach lub firmie wydawniczej oraz dyplom MBA. Praca była w Nowym Jorku i wiązała się z odwiedzaniem bibliotek, wydawnictw, rozmowami z autorami i czytelnikami – tak aby wszyscy zapalili się do projektu i podpisali odpowiednie umowy. Book Search był jednym z tych produktów, które popadły w tarapaty dlatego, że Google miał problemy ze skupieniem się na jednej rzeczy. Google miał wizję: wszystkie książki świata, które można znaleźć i przeczytać w sieci, dostępne dla każdego mężczyzny, kobiety i dziecka, którzy mają dostęp do Internetu, niezależnie od miejsca, wykształcenia czy sytuacji ekonomicznej. Byłaby to taka współczesna Biblioteka Aleksandryjska – wirtualna i dostępna dla wszystkich. Ale dobrze zorganizowani przeciwnicy planu powiedzieli, że Google chce przejąć kontrolę nad przemysłem wydawniczym, zrujnować autorów i wydawców, a całą pulę książek poszatkować na niekompletne nici informacji. Autorzy tacy jak John Updike oskarżyli Google'a o próbę zniszczenia przyjemności, jaka płynie z trzymania w ręce książki lub wałęsania się między półkami antykwariatu w nadziei dokonania jakiegoś odkrycia. Google, twierdzili, ma zniszczyć naszą umiejętność koncentracji uwagi i zburzyć stulecia druku. To była debata, w którą mógłbym się zaangażować.

Wszyscy, którzy starali się o pracę w Google'u, mówili mi, że proces rekrutacji to rzeź i że trudno wyegzekwować jakąś decyzję. Twoje e-maile i telefony są ignorowane. Musisz porozmawiać z co najmniej dziesięcioma osobami, które muszą osiągnąć między sobą konsensus, zanim przekażą twoją sprawę do Larry'ego Page'a, jednego z założycieli firmy. Chociaż Google zatrudniał teraz ponad 5 tysięcy osób, Page wciąż chciał osobiście brać udział w przyjmowaniu każdego nowego pracownika. Jeden z kolegów z sekcji powiedział, że on sam otrzymał swoją ofertę pracy w sobotę, o godzinie 2 w nocy. Wysłał mu ją z Blackberry jeden z szefów Google'a. Uzbrojony w tę

wiedzę postanowiłem przyjąć postawę zen i poczekać, co z tego wyniknie.

Trzy tygodnie później otrzymałem e-maila z zaproszeniem na telefoniczną rozmowę kwalifikacyjną z menedżerem produktu, umiejscowionym w siedzibie Google'a w Krzemowej Dolinie. Rozmowa miała potrwać pół godziny. Pierwsze minuty poświęcone były sprawom osobistym – dlaczego poszedłem do szkoły biznesu. Potem przeszliśmy do czegoś, co mój rozmówca określił „wielkimi, kosmatymi, śmiałymi celami" i zapytał mnie, jak mam zamiar je osiągać. Na przykład, jak zabrałbym się do zbudowania elektronicznego czytnika do książek i sprzedał go w jaki sposób, aby w ciągu trzech miesięcy trafił do 5 milionów ludzi. Google, powiedział, lubi wielkie, kosmate cele. Powiedziałem, że postarałbym się nawiązać współpracę z Oprah's Book Club albo z wydawcą książek edukacyjnych i spopularyzować urządzenie w kampusach college'ów lub w liceach.

Dziesięć dni później otrzymałem kolejnego e-maila. Czy jestem na tyle wolny, żeby przeprowadzić kolejną rozmowę telefoniczną? Przygotowałem się na kolejną porcję wielkich, kosmatych celów. Wyobraziłem je sobie jako ogromne jeże morskie, czarne i kolczaste, ociekające szlamem, unoszące się w przestrzeni, z jednym kaprawym okiem wycelowanym na studentów ze szkoły biznesu, aby otumanić ich cuchnącym piżmem. Tym razem rozmowa trwała 45 minut, a rozmówca brzmiał dość ponuro. Okazało się, że miał własną firmę technologiczną i sprzedał ją Google'owi. Nie zarobił tyle, ile miał nadzieję dostać, no i nie miał pola manewru przez kolejnych kilka lat. „Powiedziałbym, że 90 proc. czasu poświęciłem na spotkania wewnętrzne i e-maile" – stwierdził. Wyobraziłem go sobie w jego boksie w Mountain View, Kalifornia, pod koniec dnia pracy, patrzącego na wciąż wypełniającą się skrzynkę z pocztą przychodzącą, wysysającą resztki sił. Tydzień później, pod koniec lutego, usłyszałem, że firma chce, abym przyleciał do Kalifornii na cały dzień rozmów.

Kiedy przybyłem do San Jose, było jasne popołudnie. Słońce było miłą odmianą po ponurym Bostonie. W hotelu, który zarezerwował dla mnie Google, nie było wolnych miejsc, zostałem odesłany do motelu obok centrum handlowego. Pokój był ciemny, wychodził na parking i pachniało w nim dekadencją, która przypominała biznesmenów walających się po łóżkach i oglądających pornole. Zostawiłem torbę i wyszedłem. Znalazłem stoisko Jamba Juice i usiadłem na zewnątrz, chłodząc mózg za pomocą Passion Berry Breeze i przeglądając przysłane przez Google'a papiery. Dokumenty czytało się tak, jakby napisał je opóźniony w rozwoju uczeń. Jedna z kartek zawierała

instrukcje dotyczące zwrotu kosztów podróży: „Jeśli jesz w restauracji, bądź tak miły i nie zostawiaj napiwku większego niż 15 proc., upewnij się także, czy nie jest to uwzględnione w każdym rachunku za posiłek […]. Pamiętaj, aby wykaz kosztów przekazać w ciągu 15 dni od ich poniesienia […]. Kto zaśpi, ten gapa! Wierzymy, że dokumenty i papiery to twoi przyjaciele […]. I dlatego możemy poprosić o dodatkowe wyjaśnienie tych rzeczy, które wzbudzą wątpliwości – nie czuj się obrażony, po prostu potraktuj to jako miłość do papierkowej roboty". Siedząc w lepkim upale kalifornijskiego wieczoru, czytając to wszystko i patrząc na wjeżdżające i wyjeżdżające samochody, światła ulicznego ruchu, poczułem, że jestem bardzo daleko od domu.

Następnego dnia o 9 rano czekałem przed hotelem na firmowy pojazd, który – jak mi obiecywano – miał mnie zabrać do siedziby Google'a. Miałem za sobą zarwaną noc, spędzoną pod marnym kocem i zakłóconą głosem z telewizora sąsiada, który przez cienkie ściany było doskonale słychać do 2 w nocy. Pod hotel zajechała wielka, biała limuzyna, z której wyskoczył młody człowiek w bogato haftowanej, złotej kamizelce.

„Pan Broughton?".

„To chyba jakiś żart" – powiedziałem, gapiąc się na pojazd.

„Były jakieś problemy z naszym suvem, trzeba było wziąć ten od ślubów".

Z sufitu smętnie zwisał kawał kartonu.

„A, przepraszam za to. Rozsuwany dach się zepsuł".

Wgramoliłem się do środka. Kiedy zatrzaskiwałem drzwi, rozległ się brzęk brudnych szklanek do scotcha. Nie wierzyłem. Jechałem do firmy, która szczyciła się tym, że jest egalitarna i skromna, w której do pracy przychodzi się w T-shirtach i klapkach, której motto brzmi „Nie bądź złośliwy". I teraz mam się tam zjawić niczym gwiazda filmowa przyjeżdżająca na rozdanie Oskarów.

Siedziba Google'a na 1600 Amphitheatre Parkway mieściła się w rozległym kompleksie ze szkła i metalu, pierwotnie zbudowanym dla Netscape, byłego giganta Internetu, rozjechanego później przez Microsoft. Kompleks otoczony był drogami i autostradami, a budynki wiły się wokół boisk do koszykówki i kęp drzew. Łączyły je chodniki i pasaże, które to unosiły się, to opadały na ziemię, jakby targane podmuchami wiatru. Miałem wrażenie, że znalazłem się w kampusie albo w jakimś religijnym centrum. Przez okna widać było pracujących w środku ludzi, wielu patrzących na dwa ekrany komputerowe jednocześnie. Ludzie byli bardzo różni – od długowłosych wikingów i surferów po schludnie ubranych białych mężczyzn w koszulach w paski i spodniach

khaki, z thinkpadami pod pachą. Ale najpierw musiałem jakoś dostać się do środka. Biała limuzyna przejechała obok budki strażnika, manewrując wśród innych samochodów. Za nami ustawił się już sznureczek złożony ze skromnych toyot i hond, w których siedzieli googlowscy multimilionerzy. Zahamowaliśmy. Usłyszałem chrzęst metalu, gdzieś od strony przedniego zderzaka. Kierowca cofnął się. Znowu chrzęst, tym razem z boku. Kierowca znów ruszył w przód, potem znowu do tyłu. Kiedy odwrócił się, żeby spojrzeć, co się dzieje z tyłu, zobaczyłem, że jego czoło pokryło się kroplami potu.

„Spróbuję jeszcze raz" – powiedział. Grrrrrrrr-buuum. „Chyba ugrzęźliśmy".

„Postaram się wyjść" – odparłem, zbierając swoje rzeczy. Chciałem otworzyć jedne drzwi, ale były zablokowane. Pchnąłem drugie i szybko wyskoczyłem z limuzyny, do której już podchodziło dwóch strażników, żeby oszacować skalę zniszczeń. Obejrzałem się szybko i zauważyłem, że samochody kierujące się w stronę Googleplexu ciągnęły się daleko w stronę wysadzanej palmami ulicy, znikając za Budynkiem 42. Nad recepcją wisiał ogromny ekran pokazujący rzeczywisty czas potrzebny na wyszukanie przez klientów Google'a następujących haseł: kosiarki ogrodowe, tenis, Bush, seks analny, steki Omaha. Chwyciłem jeden z soków owocowych stojących w lodówce i zapadłem się w purpurową sofę, aby złapać trochę oddechu. W końcu zaproszono mnie do pozbawionej okien salki konferencyjnej, pomalowanej na jasnoszary kolor, w której było dokładnie tyle miejsca, aby zmieścił się okrągły stolik i dwa krzesła. To dzisiaj będzie mój dom. Położyłem w kącie moje rzeczy, przycupnąłem na krześle i czekałem. Była 10.00, a mój dzień wypełniony był aż do 17.30, siedem rozmów pod rząd, z przerwą na lunch. Pierwsza rozpoczęła się od standardowych pytań. Dlaczego Google? Dlaczego szkoła biznesu? Dlaczego marketing? No właśnie, dlaczego marketing?

Wielu ludzi w szkole biznesu miało bardzo precyzyjne pomysły co do swojej przyszłej funkcji biznesowej. Ja, zjawiając się w HBS, nie miałem nawet pojęcia, co to jest ta funkcja biznesowa, a tym bardziej, która z nich najbardziej będzie mi odpowiadać. Czy byłem finansistą czy może lepiej pasowałem do marketingu, do zarządzania produktem, a może do strategii? Nie miałem pojęcia. W czasie długich dyskusji na kanapie w Spanglerze dowiedziałem się, że menedżerowie produktu w firmach technologicznych powinni znać przynajmniej dwa, a najlepiej trzy, języki obce. Musieli wiedzieć, jak rozmawiać z inżynierami-programistami i zrozumieć ich szczególne kaprysy i pragnienia. Ale musieli także rozmawiać z użytkownikami i konsumentami; musieli

zrozumieć, czego chcą oni. Gdzieś pośrodku musieli rozmawiać o biznesie i pilnować, żeby ich produkt na siebie zarabiał. W tej pracy głównym wyzwaniem była komunikacja. Musiałeś przekonać inżynierów, którzy wykazują naturalną tendencję do graniczącej z obsesją perfekcji, że w pewnym momencie muszą dostosować swoje dzieło nie do jakiegoś technicznego ideału, ale do tego, czego chce konsument. A jednocześnie musiałeś edukować konsumentów i opracować model biznesowy.

W takich firmach jak Google pracowały całe sztaby absolwentów MBA, którzy jak szaleni zarządzali produktami. Niewielu zarządzało całym produktem, takim jak Gmail, czyli poczta Google, czy AdWords – usługą reklamową skierowaną do biznesu. Ale większość z nich pracowała w zespołach produktowych, zajmując się malutkim wycinkiem produktu, dużo czasu poświęcając na wymianę e-maili. Poniżej menedżerów produktu znajdowali się menedżerowie marketingowi produktu. W takich firmach jak Procter & Gamble, produkujących towary pierwszej potrzeby, jak pasta do zębów czy papier toaletowy, marketing był królem. Nigdy nie odróżniałeś swojego papieru toaletowego od papieru konkurencji tylko na podstawie jego funkcjonalności. Tutaj chodziło o markę i o to, jak ją sprzedajesz. Najwyżej postawieni menedżerowie w Procter & Gamble zazwyczaj rozpoczynali swoją karierę w dziale marketingu i sprzedaży, tam właśnie bije serce biznesu. W Google'u marketing był traktowany jak coś pośledniego. Marketingowcy gasili pożary, kiedy te wybuchały, starając się przekazać jakieś informacje zwrotne, otrzymane od klientów, oraz uwagi i pomysły dotyczące nowych produktów. Ale dział marketingu przeważnie był ignorowany i zawsze miał za mało ludzi. Prawdziwe życie było tam, gdzie była inżynieria. Można to było zrozumieć. Google stał się firmą wartą miliardy dolarów, nie wydając ani grosza na reklamę. Doskonałość wyszukiwarki mówiła sama za siebie. Taki sukces to było marzenie każdego komputerowca. Wystarczy tylko zbudować cudowny produkt, a ludzie po prostu będą go używać. Nie ma potrzeby zajmować się tymi wszystkim reklamami, całe to zamieszanie jest niepotrzebne. To byli ci do szpiku kości praktyczni ludzie, którzy kochali rzeczy, które działały, nienawidzili tych, które odmawiały posłuszeństwa, i nie potrzebowali do szczęścia billboardów mówiących im, jaka marka majtek zwiększy ich seksualne powodzenie u kobiet.

Problem polegał na tym, że im większą zazdrość wywoływał sukces Google'a i im bardziej przyciągał konkurencję, tym bardziej firma musiała się

zaangażować w marketing. Nie mogła już chować się w Mountain View, zarabiając kolejne miliardy i ignorując resztę świata. Po tym, gdy rozpoczęła operacje w Chinach, zaczęła przechowywać dane personalne w Stanach oraz zaczęła przejmować kolejne sektory od wydawnictw książkowych po telekomunikację, zaczęła budzić coraz więcej podejrzeń i generować sobie coraz więcej wrogów. Oczywiście, nie oznaczało to, że firma musiała polubić marketing. Jedna ze studentek z mojej sekcji odrzuciła propozycję pracy w marketingu Google'a, ponieważ, jak powiedziała, nie miała zamiaru stać po drugiej stronie płotu i przerzucać worki z gotowymi już produktami od swojego zespołu do rynku. Marketing nigdy nie będzie w Google'u częścią procesu powstawania nowego produktu. Jest tylko buforem między szaleńcami i oszołomami, zaludniającymi działy inżynieryjne, a światem zewnętrznym. Mój osobisty pogląd był następujący – płacą ci, dostajesz w pakiecie kilka z tych bezcennych akcji i jesteś ignorowany przez niektórych świrów. Zawsze można było trafić gorzej. Ale moim rozmówcom powiedziałem, że Google ma poważny problem wizerunkowy, który w pewnym momencie może się ujawnić, tak jak to się zresztą stało z Microsoftem, i dlatego potrzebuje dobrych ludzi do komunikacji – takich, jak ja – którzy pomogą rozbroić tykającą bombę. Powiedziałem, że jestem aktywnym użytkownikiem produktów Google'a, co było prawdą, i że jestem przekonany, że Book Search to wspaniała koncepcja, co też było prawdą. W czasie każdej rozmowy próbowaliśmy zahaczyć o wielkie, kosmate cele. Jeśli lubisz dzielić się z innymi swoimi zdjęciami, to chciałbyś móc z nimi robić cuda, których nie możesz robić w tej chwili? Jak wprowadziłbyś tę funkcję? Co byś zrobił, żeby w ciągu sześciu tygodni zaczęło z niej korzystać 10 milionów ludzi? Jak przekonałbyś tradycyjnych wydawców, aby zaczęli korzystać z Google'a jako sposobu pozyskiwania reklamodawców? Co dokładnie byś zrobił? Jakiego rodzaju imprezy byś zorganizował? Więc zaprosiłbyś tych wszystkich wydawców do Doliny Krzemowej i co? Jako dziennikarz jaki artykuł napisałbyś o Google'u? Czy to naprawdę takie złe, że nie chcemy ujawniać naszym partnerom naszych przychodów reklamowych? Było zupełnie jak w szkole – tak samo uparte szukanie odpowiedzi, przygotowywanie planu działań, analiza.

Wszyscy moi rozmówcy byli szalenie sympatyczni. Była wśród nich kobieta po dwudziestce, która dołączyła do Google'a jako administratorka na długo przed ofertą publiczną i od tamtej pory poszła w górę. Podejrzewałem, że zarobiła kupę kasy i że nie bardzo ją interesowało, czy marketing produktu

sprawdzi się czy nie. Był facet po trzydziestce, który przybiegł wprost z siłowni, jeszcze spocony, z butelką wody w ręce. Zawsze pracował w sprzedaży, mówił szybko i nerwowo. Poprosił mnie o opinię, jaki wpływ na biznes Google'a ma efekt sieci, dlaczego więcej użytkowników oznacza więcej reklamodawców, czyli więcej użytkowników, czyli jeszcze więcej reklamodawców, i tak dalej, aż ku nieskończonym zyskom i dominującej pozycji na rynku. Była kobieta, która przez ostatnie kilka miesięcy kierowała marketingiem Book Search, akurat wtedy, kiedy wybuchł protest wydawców i autorów. „Powiedziałam im, że mamy problem, ale nie chcieli uwierzyć, dopóki nie trafiło to do *The Wall Street Journal*" – wyjaśniła, ale nie wyglądała na zbyt przejętą.

W przerwach między rozmowami wyskakiwałem do bezpłatnego barku, wypychając kieszenie cukierkami i preclami z jogurtem; przełykałem duże espresso. Pod koniec dnia mój oddech musiał przypominać cuchnące wyziewy unoszące się z trzewi szatana.

Parę osób uprzedzało mnie, że od czasu oferty publicznej Google'a, dzięki której wszyscy stali się tak niewiarygodnie bogaci, z firmy zeszło sporo powietrza. Też miałem takie wrażenie. Nikt z moich rozmówców nie emanował jakąś szczególną energią, może z wyjątkiem tego gościa ze sprzedaży. A może to po prostu efekt Kalifornii? Może programiści i inżynierowie są tak błyskotliwi, że reszta firmy może spokojnie frunąć, trzymając się za poły ich marynarek? A może byłem po prostu zaszokowany faktem, że naprawdę, ale to naprawdę, wcale nie byli tacy źli?

Kiedy wyszedłem na promienie zachodzącego słońca, czułem, że mózg mam totalnie wydrenowany z każdego strzępka i tak nikłej wiedzy technologicznej. Na ulicy czekała na mnie biała limuzyna z mocno zarysowanym bokiem. Kierowca chciał podjechać na parking, na którym utknęliśmy dziewięć godzin wcześniej, ale zatrzymałem go gestem ręki, przebiegłem między jadącymi samochodami. Otworzyłem drzwi, rzuciłem się na tylne siedzenie, z rękami rozłożonymi jak Superman i w nadziei, że nikt mnie nie widzi. Jeszcze tego samego wieczoru utknąłem na lotnisku w Las Vegas. Od 23 do 1 w nocy czekałem w hali odlotów, pod ogromnym plakatem reklamującym klub ze striptizem. Po przeciwległej stronie hali widać było palarnię, wypełnioną wyraźnie zdesperowanymi duszami. Wszyscy dookoła mnie wyglądali jak zawodowa armia amerykańskiego biznesu: mężczyźni w takich samych płaszczach przeciwdeszczowych, z komórkami w rękach, spoglądający na tablicę informacyjną w poszukiwaniu swojego lotu, który wreszcie zabierze ich

do domu albo do kolejnego pokoju hotelowego z kolejnym filmami pornograficznymi na żądanie. Wyglądali jak wampiry, prześladujące mnie w każdym miejscu, do którego się udawałem, i przekonujące, żebym się nie pchał do życia w korporacji, żebym nie oddawał swego życia na pastwę rozkładów lotów, lotnisk, spotkań sprzedażowych, kiepskiego jedzenia, wydatnego brzucha i programów *frequent flyer*. Kłuli mnie w oczy i szeptali diabolicznym szeptem: NIE RÓB TEGO!!!!!!

Trzy tygodnie później, w połowie marca, Google odezwał się ponownie. Spodobałem się. Ale czy mógłbym się zgodzić na jeszcze jedną rozmowę telefoniczną? To trwało już dwa miesiące. W czym może mi zaszkodzić dziesiąta rozmowa? Odebrałem telefon w jednej z sal HBS, wychodzącej na magazyny i hangary rozciągające się z tyłu szkoły. Niebo pokryte było ciemnymi, poszarpanymi chmurami, gdzieś daleko słychać było pomruki nadchodzącej burzy. Nad głową migała jarzeniówka, aż wreszcie gdzieś w połowie rozmowy zupełnie zgasła –kończyłem ją więc w ciemności. Moja przyszłość była teraz w rękach głosu, oddalonego o prawie 5 tys. km ode mnie – spokojnego, przyjacielskiego głosu, ale jednak tylko głosu. Na koniec rozmowy głos – kobiecy – powiedział, że odezwą się do mnie w ciągu tygodnia lub dziesięciu dni.

Po dwóch tygodniach napisałem do szefa działu rekrutacji, ale mój e-mail pozostał bez odpowiedzi. Po trzech tygodniach zadzwoniłem. Zadzwoniłem jeszcze dwukrotnie. Nic. „Dzwoń do nich tak długo, dopóki nie dostaniesz odpowiedzi" – powiedział kolega, którego już zatrudnili. Wysłałem e-maile do całej czwórki rekruterów, z którymi miałem do czynienia. Wreszcie, miesiąc po ostatniej rozmowie, trzy miesiące od wysłania wniosku, zadzwonili. Niestety, stanowisko już jest obsadzone, ale jestem na liście potencjalnych pracowników. Czy byłbym zainteresowany pracą menedżera produktu w dziale rozwiązań technicznych? W Mountain View?

Z dumą przekłutą jak balonik zwróciłem się do pracującej w Google'u absolwentki HBS i zapytałem, co mam robić. Zorganizowała dla mnie kolejną rundę rozmów, tym razem w Nowym Jorku. W sprzedaży. „Sprzedaż to jest to" – powiedziała. To tam są pieniądze. Ruszyłem na Manhattan, na jedenastą, dwunastą i trzynastą rozmowę kwalifikacyjną. W biurze były znajome lampy, pokoje zabaw, piłkarzyki, lodówki z sokiem owocowym. I taka sama grupa ludzi, jaką spotkałem w Dolinie Krzemowej, rozmawiających na żelaznych schodach, zaglądających do swoich klitek. Tym razem ten widok przyprawił

mnie o mdłości. Wiedziałem, że jestem w niewłaściwym miejscu.

„Cała masa ludzi chce tu pracować, ale niewielu to się udaje" – wyjaśnił jeden z menedżerów sprzedaży. „Dlaczego uważasz, że akurat tobie się uda?" Moi rozmówcy pracowali w sprzedaży przez całe życie. Kiedy zapytałem jednego z nich, w jaki sposób doszedł do obecnego stanowiska, zaczął kreślić diagram, na którym wymienił wszystkie swoje dotychczasowe miejsca pracy, a następnie połączył je strzałkami i ramkami. „Sprzedawałem naprawdę hardcore'owe rzeczy" – powiedział, patrząc pogardliwie na moje CV. „A ty?". A ja nawet nie mogłem pochwalić się skuteczną sprzedażą *Podręcznego informatora kierowcy ciężarówki*… Powoli nabierałem coraz większej pewności, że moje przekonanie, że mogę pracować w Google'u, coraz bardziej się chwieje i za chwilę upadnie. Do pracy w dziale sprzedaży firmy technologicznej nadaję się tak samo jak do wyprawy na biegun.

Jeszcze zanim wróciłem tego wieczoru do Bostonu, postanowiłem zrezygnować z Google'a, jeszcze zanim Google zrezygnuje ze mnie. Napisałem do firmy, że po czterech miesiącach rozmów kwalifikacyjnych nie mam zamiaru dłużej tego ciągnąć. Odpowiedzieli, że bardzo im przykro i że zawsze mogę wrócić. Ale ja marzyłem tylko o tym, żeby ta firma wreszcie zniknęła z mojego życia. Chciałem zmyć z twarzy maskę, którą nosiłem przez te wszystkie miesiące. Wyrzuciłem z komputera wszystkie programy Google'a i zamiast tego zainstalowałem wyszukiwarkę Yahoo!. Zebrałem grubą paczkę notatek i artykułów na temat firmy i wyrzuciłem do kosza. Moje poszukiwania pracy znów utknęły w punkcie wyjścia. Źle rozegrałem tę grę. Weszła Margaret, niosąc piwo.

„I jak się czujesz?" – zapytała.

„Wspaniale".

1 P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (1974).

Rozdział 14

Patrzeć, jak dzieci robią się coraz większe

Życie bez doświadczenia niewarte jest przeżycia

Sokrates, 399 r. p.n.e.

Życie niepoddane badaniu jest do dupy
Yvon Chouincard, założyciel Patagonii, w Environmental Club HBS, 2006

Na parkingu St. Moritz Toboggan Club w Szwajcarii, siedzibie Cresta Run, jest tylko jedno zarezerwowane miejsce do parkowania. Należy ono do słynnego niemieckiego saneczkarza, który prowadzi żółtodziobów mrożącą krew w żyłach lodową rynną, i oznaczone jest ręcznie wypisanym na kartce jednym słowem „Guru". Na Harvard Business School, podobnie jak w St. Moritz, był tylko jeden prawdziwy guru. Guru był gorączkowy we wszystkim, co robił. Mimo chromej prawej nogi chodził szybko, uginając się nieco pod ciężarem zniszczonej, wypchanej, skórzanej teczki. Inni profesorowie wślizgiwali się do sal, wieszali marynarki na haku i czekali, aż sala się zapełni. Guru miał swoją świtę, która wkraczała pierwsza i omiatała grupę wzrokiem, jak goryle z obstawy prezydenta. Jeden z asystentów stawiał na stoliku dwie puszki *diet coke* – porcję kofeiny na następne dwie godziny. Guru potrzebował jej, podobnie jak baseballiści potrzebują amfetaminy, żeby w szczególnie gorącym dniu przetrwać na boisku. Nosił mundurek złożony z niebieskiego wełnianego blezeru, jasnoszarych spodni i jedwabnego krawatu, chociaż dla odwiedzających szkołę głów państw przywdziewał garnitur. Jego niegdyś blond włosy teraz były nieco zbielałe, zaczesane do tyłu i oszronione jak u wiekowego męża stanu. Jasnoniebieskie oczy spoglądały zza jasnych okularów w rogowej oprawce. Kiedy coś go ekscytowało, miało się wrażenie, że oczy wyskoczą mu przez szkła i potoczą się po podłodze jak dwie szklane kulki.

„Więc jak można wytłumaczyć sukces Finlandii w sektorze telekomunikacyjnym?!"

Chodził w dół i w górę po schodach, machając rękami jak skrzydłami wiatraka, obsypany kredą. Czwarty raz zadawał to samo pytanie, ale nie był zadowolony z żadnej odpowiedzi.

„No, jazda. Dlaczego ten mały skandynawski kraj stał się dominującym graczem na tym polu?"

Michael Porter grał kiedyś w krajowej lidze koszykówki szkół średnich i łatwo było go sobie wyobrazić w jednym z tych staroświeckich strojów, sunącego po boisku New Jersey, gdzie się wychował, kierującego akcją spod szopy jasnych włosów, rzucającego wzrokiem na prawo i na lewo, a potem podającego piłkę ponad przeciwnikiem, po idealnej paraboli, jak Pistol Pete Maravich. Po ukończeniu szkoły średniej trafił do Princeton, grał w golfa w lidze NCAA i w 1969 roku uzyskał stopień licencjata-inżyniera lotnictwa i mechaniki. Potem przeniósł się do szkoły biznesu na Harvardzie, gdzie w 1971 uzyskał tytuł MBA, a w 1973 zrobił doktorat. Teraz był jednym z 17 profesorów Uniwersytetu Harvarda – było to najwyższe stanowisko, jakie można było na tym uniwersytecie uzyskać – i jednym z dwóch w szkole biznesu. Drugim był Robert Merton, profesor finansów, który w 1997 roku otrzymał Nagrodę Nobla za pracę na temat wyceniania opcji na akcje. Według londyńskiego *The Times* Parker był najważniejszym filozofem ekonomicznym na świecie. Jego oficjalna biografia wymieniała rozmaite tytuły i nagrody – od katalońskiego *Creu de St. Jordi* po nikaraguański order *Jose Dolores Estrada,* nie mówiąc już o licznych doktoratach *honoris causa* i nagrodach naukowych z całego świata. Jednym, czego mu jeszcze brakowało, była Nagroda Nobla, która, jeżeli wszystko miało się potoczyć zgodnie z planem, wcale nie była daleko.

Parker rozpoczął swoją karierę, myśląc o firmach i o tym, w jaki sposób ze sobą konkurują. Jego idee były podstawą kursu strategii, wykładanego na pierwszym roku. Teraz zajmował się upowszechnianiem tych poglądów w wielu krajach. Doradzał rządowi Libii w sprawie programu krajowej odbudowy gospodarczej, a jego najnowsza książka dotyczyła reformy amerykańskiego systemu ochrony zdrowia. W wolnym czasie zasiadał w radach nadzorczych różnych spółek, był też starszym doradcą strategicznym drużyny Boston Red Sox. Sprawiał wrażenie człowieka, dla którego żaden problem nie jest zbyt zagmatwany albo zbyt ulotny, żeby nie dało się go przygwoździć za pomocą haków, sznurów i kilofów analizy Portera. Okazało się, że jest to wyjątkowo optymistyczny sposób myślenia o świecie – dokładnie taki, jakiego

potrzebowałem właśnie w tym momencie mojego życiowego doświadczenia pod tytułem MBA.

Wykłady Portera były jedynymi w HBS, gdzie obowiązywała specjalna procedura przyjęcia – trzeba było złożyć podanie. Niektórzy sarkali i odgrażali się, że nigdy nie będą „całować pierścienia", zupełnie jakby Porter był papieżem, a oni błagającymi o rozgrzeszenie grzesznikami. Ja nie miałem z tym problemu. W swoim podaniu napisałem, że bardzo zależy mi na tym, aby móc użyć tego, czego nauczyłem się na Harvardzie, do rozwiązywania problemów wykraczających poza trudności samych tylko firm. Dorastałem w Wielkiej Brytanii, gdzie mogłem obserwować niezwykły wpływ polityki gospodarczej na powstanie Unii Europejskiej oraz na zakończenie wojny domowej w Irlandii Północnej. Ale widziałem także, jak fatalna polityka gospodarcza doprowadziła do upadku Birmy, kraju mojej matki. Chciałem dowiedzieć się więcej o biznesie jako sile napędowej postępu społecznego. Mniej więcej połowa starających się o przyjęcie na kurs została zaakceptowana. Ja też znalazłem się wśród tych szczęśliwców.

Przedmiot nosił nazwę: mikroekonomia konkurencyjności (ang. *Microeconomics of Competitiveness* – przyp. red.). Nie oddaje ona jednak w pełni jego fascynującej tematyki. Tak naprawdę był próbą odpowiedzi na coraz bardziej aktualne pytanie – w jaki sposób pobudzać rozwój gospodarczy na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym czy nawet kontynentalnym. Zajmował się tym, w jaki sposób koordynować działania biznesu i rządu, szkół i uniwersytetów, budowniczych dróg i absolutnie wszystkich członków społeczeństwa, aby na drabinie sukcesu gospodarczego przesunąć się o kilka szczebli w górę. Analityczne podejście Portera zaczynało się od tak zwanego diamentu. Był to sposób oceny jakości otoczenia gospodarczego za pomocą umieszczania w czterech koszykach wszystkich sił, które mają wpływ na to otocznie, i przeanalizowania, w jaki sposób pomagają lub przeszkadzają w stworzeniu dobrego otoczenia dla biznesu. Pozwalało to wyjść poza naturalne zalety jakiejś gospodarki, na przykład ogromnych zasobów ropy naftowej, i zacząć rozumieć przyczyny trwałej przewagi konkurencyjnej. Bierzesz jakiś kraj, region lub miasto i patrzysz na rywalizację między firmami, popyt ze strony konsumentów, dostępność wykwalifikowanej siły roboczej lub kapitału, a także na wspierającą sieć sektorów gospodarki. Każdy róg diamentu może być „rozpakowany" i przeanalizowany, ale przede wszystkim diament pozwalał na przejrzenie wszystkich potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Porter

wierzył, że fundamentalną jednostką myślenia o konkurencyjności nie była pojedyncza firma lub sektor. Był to tak zwany klaster. Na przykład, aby zrozumieć sukces Wall Street, nie wystarczyło przypisać go jedynie istnieniu kilku utalentowanych bankowców czy menedżerów albo organizacyjnej strukturze kilku firm. Tutaj trzeba było spojrzeć na obecność ogromnej liczby firm i finansistów działających na bardzo małej przestrzeni, na wszystkie znakomite uniwersytety w pobliżu Nowego Jorku, wypuszczające co roku utalentowanych absolwentów, sąsiedztwo najwyższej klasy prawników, sądów i całej prawnej infrastruktury, giełdy, Banku Rezerwy Federalnej Nowego Jorku oraz na obecność wielu innych firm mających swoje siedziby właśnie w tym mieście. Dopiero wszystko razem składa się na fenomen zwany Wall Street – znaczenie ma tutaj siła całego klastra, nie pojedynczych firm czy sektorów, a strateg, którego celem jest pobudzenie postępu ekonomicznego, powinien pracować nad rozwojem każdego jego elementu.

U podstaw myślenia Portera leżało przekonanie, że siłą napędową wzrostu przedsiębiorczości jest kompletność i że każdy biznes, miasto czy kraj powinny szukać przewagi konkurencyjnej, a następnie tę przewagę rozwijać. Ale udało mu się przekształcić tę teorię w coś dużo bardziej ludzkiego, niż mogłoby się wydawać. Kazusy, które studiowaliśmy, obejmowały kraje od Finlandii przez Rwandę aż do slumsów St. Louis. Porter chętnie zajmował się osobiście każdym problemem, nawet beznadziejnym. Nie był kolejnym profesorem ze szkoły biznesu, który starał się wymyślić, jak powiększyć i tak dużą już lukę między kosztem a skłonnością do zapłaty za usługi finansowe. Brał z HBS to, co było w niej najlepsze, i stosował tam, gdzie często brakowało takiego potencjału intelektualnego. Na przykładzie Rwandy zajęliśmy się krajem, który po ludobójstwie w latach 90. musiał się odbudować praktycznie od zera. Ale na koniec lekcji oraz po obejrzeniu wideo z ubiegłorocznym wystąpieniem prezydenta Paula Kagame nakreśliliśmy szczegółową strategię dla Rwandy. Kraj ten mógł zbudować swoją przewagę konkurencyjną dzięki edukacji i eksportowi lekkich towarów, które mogły być wywiezione z kraju drogą lotniczą, zamiast korzystać z niebezpiecznych dróg lądowych, wiodących na wybrzeże. Czy strategia ta była możliwa do zrealizowania? No cóż, to był początek.

Grupa Portera składała się z 40 studentów MBA i 40 studentów z Kennedy School. Podczas gdy studenci MBA wpadali do sali wykładowej w T-shirtach, korzystając z podziemnych przejść w kampusie, łączących poszczególne

budynki, studenci z Kennedy'ego otrzepywali się ze śniegu, a ich twarze były czerwone od mrozu i wiatru wiejącego znad rzeki Charles. Przepaść między studentami biznesu i studentami administracji rządowej widoczna była także w podejściu do zajęć. Studenci HBS pewnie i autorytarnie wypowiadali swoje opinie, opierając się wyłącznie na danych przedstawionych w kazusie, natomiast studenci Kennedy'ego wili się pod dociekliwymi pytaniami Portera, a następnie udzielali ogólnikowych odpowiedzi, takich jak „to jest właśnie problem, kiedy biznes i rząd pracują wspólnie". Ale celem Portera było wymieszanie kultur i postaw obu szkół, zmuszenie nas do jeszcze większego wysiłku, zachęcenie do zastanowienia, w jaki sposób ożywilibyśmy gospodarkę Estonii lub rozwinęli sprzedaż pralek w Ameryce Łacińskiej. W przypadku pralek dyskutowaliśmy, czy biznes ten powinien podjąć walkę z niskokosztową konkurencją z Azji. Podniosłem rękę. Powiedziałem, że właściciel firmy powinien ją sprzedać, i to teraz. Bo nie wykorzystuje tu żadnej przewagi konkurencyjnej. To była właściwa odpowiedź dla szkoły biznesu. Ale Porter popatrzył na mnie, skrzyżował ramiona i rozejrzał się wokół. „Kto uważa, że powinien sprzedać?". Rękę podniosła studentka Kennedy'ego i powiedziała, że być może właściciel firmy powinien kontynuować działalność i że jeśli Ameryka Łacińska miałaby kiedykolwiek mieć własny sektor AGD, to powinno się go chronić, a nie sprzedawać przy pierwszej nadarzającej się okazji. To właśnie Porter chciał usłyszeć, a nie moją sterylną, bezduszną odpowiedź skrojoną na miarę HBS. Myślałem wyłącznie o konkurencyjności biznesu, a nie o ludziach, kraju i regionie, który reprezentował. Powinienem był wiedzieć lepiej. Czy zbudowałem od zera fabrykę pralek w Kostaryce? Czy, wbrew wszystkim przeciwnościom losu, poświęciłem ostatnie 20 lat na budowanie fabryk, zatrudnianie ludzi, rozwijanie kanału dostaw i opracowywanie strategii marketingowej? Nie. Ale czułem się na tyle komfortowo, żeby doradzać założycielowi sprzedaż, a nie zbudowanie czegoś, z czego i on, i jego kraj mogliby być dumni. Właśnie dlatego ludzie z MBA są tak znienawidzeni. Zbyt dużo analizy kosztów i korzyści, zbyt mało człowieka.

Odwiedziłem niedawno znanego dziennikarza, który w Kennedy School szukał potrzebnych mu materiałów. Rozmawialiśmy o przyszłości gazet, a wtedy on powiedział, że właściciele będą po prostu musieli zaakceptować niższe zwroty niż te, do których byli przyzwyczajeni. Zamiast 15 czy 20 proc. będą się musieli przyzwyczaić do 8–10 proc. A co, za mało? Jego logiką ekonomiczną kierowało pragnienie, aby gazety przetrwały, a nie zostały zniszczone przez

ucieczkę reklamodawców do Internetu. Wcześniej, przed przyjazdem na Harvard, pewnie bym się z nim zgodził. Oczywiście, że to była dobra odpowiedź. Gazety przetrwają, choć będą zarabiały mniej pieniędzy. Cóż za idealne rozwiązanie! Ale była to reakcja emocjonalna. Racjonalna była zupełnie inna, więc kiedy on mówił, ja myślałem: „gdyby on tylko rozumiał…". Marże nie tylko trochę spadają, a potem pozostają na niższym poziomie. Mogą spaść i spadać dalej, aż utrzymywanie gazety nie będzie miało żadnego ekonomicznego sensu. Szkoła biznesu nauczyła mnie sposobu myślenia o problemach, który był pożyteczny, często prawidłowy, ale nie zawsze komfortowy. Zapytałem kiedyś zarządzającego funduszem *hedgingowym* w Nowym Jorku o lekkomyślne udzielanie kredytów ludziom, którzy nie mogą sobie na nie pozwolić. Powiedziałem, że to ich przecież zrujnuje. Stracą domy i cały dobytek. Dlaczego nikt tego nie kontroluje? Dlaczego nie uczy się ludzi bezpiecznego i odpowiedzialnego pożyczania? Co się stanie z tymi wszystkimi firmami, pożyczającymi na prawo i lewo, jeśli ludzie przestaną spłacać pożyczki? Popatrzył na mnie jak na oszołoma i powiedział: „To po prostu ekonomia". Chodziło mu o to, że z czasem pożyczkobiorcy otrzymają nauczkę. Ktoś kupi upadłe firmy i postawi je na nogi. Koło gospodarki będzie się kręcić, niezależnie od tego, ile istnień po drodze zmiażdży. To była prawda, ale wyjątkowo nieprzyjemna. Na zajęciach Portera zrozumiałem, że moja odpowiedź na temat fabryki sprzętu AGD przeniosła mnie na ciemną stronę mocy. Analiza, choćby nie wiadomo jak poprawna technicznie, powinna być także racjonalna. Uzyskanie równowagi między rozsądkiem a emocjami zawsze pozostanie ogromnym wyzwaniem.

W czasie mojego drugiego roku studiów kampus odwiedził Jack Welch, były szef General Electric, który promował napisaną przez siebie książkę. Wszedł do wypełnionego po brzegi audytorium Burdena, gdzie miał z nim rozmawiać Rakesh Khurana, profesor, w którego pracach znalazła się między innymi ostra krytyka kultu prezesa-gwiazdy, uosabianego właśnie przez Welcha. Khurana rozpoczął jedno ze swoich pytań: „Biznes jest na tyle ważną instytucją, że nie zwracamy uwagi na jej liderów…". Welch przerwał: „Nie! Jest NAJWAŻNIEJSZĄ instytucją. Wszystko kręci się wokół biznesu. Rząd nie generuje żadnych przychodów. Rząd żyje z podatków, generowanych przez biznes i ludzi, którzy w tym biznesie pracują. Nigdy o tym nie zapominaj". To zadziwiające, jak wielu biznesmenów, i to nie tylko spośród tych najbardziej ostatnio fetowanych, mówiło właśnie coś takiego. Czy Welch naprawdę uważał,

że biznes może funkcjonować bez sprawnego i dobrego rządu? Czy nie jest tak, że i jedni, i drudzy są od siebie zależni? A co z klastrami? Czy narcystyczny pogląd Welcha jest reprezentatywny dla amerykańskiej elity korporacyjnej? A co z ludźmi, którzy idą pracować do rządu po zdobyciu edukacji biznesowej na Harvardzie? Są naiwniakami? Czym innym było mówienie, że funkcjonowanie rządu powinno w większym stopniu przypominać funkcjonowanie biznesu, że powinno być bardziej efektywne i rozliczalne. Ale mówienie, że to biznes jest najważniejszą instytucją, wydawało się nieuprawnione. To jeden z tych poglądów, które mogą wywołać rewolucję, a wtedy fala niezadowolenia ukarze Welcha za jego pychę, bezczeszcząc jego domy i kluby country. Wykłady Portera, jak się przekonałem, były pożyteczną przeciwwagą dla takich Welchów. Pokazywały, że biznes wcale nie jest jedyną siłą napędową społeczeństwa i że można przejść na drugą stronę, można mieć MBA, można z konkurencyjności uczynić główny temat swoich przekonań, a jednocześnie nie być pozbawionym serca draniem.

Moja fascynacja strategią doprowadziła mnie do zapisania się w ostatnim semestrze na dwa dodatkowe zajęcia. Jednym z nich był najpopularniejszy kurs – zaawansowane strategie konkurencyjne (ang. *Advanced Competitive Strategy* – przyp. red.) – z Janem Rivkinem, małym, żylastym przybyszem z Południowej Karoliny, ze szczotką siwych włosów. Z wyglądu przypominał naukowca z NASA z lat 50. albo jednego z najbliższych współpracowników Roberta McNamary z Departamentu Obrony w latach 60. Jego koszule i garnitury zawsze były idealnie odprasowane. Przed rozpoczęciem każdej lekcji stawiał na biurku, w równym rządku, trzy buteleczki soku jabłkowego, który miał mu dodawać energii. Jego notatki, oznaczone różnymi kolorami, z których każdy miał jakieś znaczenie, leżały równiutko na stole jeszcze zanim przybył pierwszy student. Jego życiorys był litanią stypendiów naukowych i nagród; był też tradycyjnym zwycięzcą wszystkich plebiscytów na najlepszego nauczyciela, organizowanych przez studentów. Na swoje zajęcia przynosił taką energię i entuzjazm, że chciałeś przez cały czas odpłacać mu tym samym.

Główną wiedzą płynącą z jego zajęć było, że znać zasady strategii to jedno, ale być w stanie je zastosować to coś zupełnie innego. Był to kurs o podejmowaniu decyzji w poszukiwaniu celów strategicznych. Peter Drucker, guru od zarządzania, napisał, że „menedżerowie, którzy podejmują skuteczne decyzje, wiedzą, że nie zaczyna się od faktów. Zaczyna się od opinii". To opinia ustala fakty na agendzie. Ale pojedyncza opinia nigdy nie wystarczy. „Decyzja

bez alternatywy to desperacki krok hazardzisty, nieważne, jak dokładnie przemyślany". Celem wykładów Rivkina było nauczenie nas, w jaki sposób poruszać się wśród wyborów i konsekwencji, przypisanych do różnorakich opinii, i dopiero wtedy podejmować decyzję. Pokazał nam slajd z trójwymiarowym wykresem. Przypominał łańcuch górski z różnej wielkości szczytami i dolinami. Każdy punkt na tym wykresie, mówił, reprezentuje wynik danego zestawu wyborów strategicznych. Niecka to wynik zły. Wierzchołek – dobry. Ale nie wszystkie wierzchołki są tej samej wysokości. Można zbudować jedną górę, podejmując pewien zestaw decyzji, i dojść na sam szczyt, aby zobaczyć, że dalej rysuje się jeszcze wyższy wierzchołek. Ale żeby tam dojść, trzeba zejść z powrotem w dół i zacząć od początku. Był to odwrót od tego, czego uczono nas na zajęciach ze strategii na pierwszym roku. Strategia nie jest jedna. Składa się z wielu elementów. Ważne jest także to, jak jej części do siebie pasują. Kiedy już dokonasz iluś wyborów strategicznych, ruszasz w kierunku czegoś, co – masz nadzieję – będzie najwyższym wierzchołkiem. Ale skąd możesz wiedzieć, co to będzie? Do końca nie możesz. Rivkin chciał nas jednak wyposażyć w zestaw narzędzi, które uporządkują proces zgadywania.

Pierwszym krokiem było zagłębienie się w analizie kosztów oraz sprawdzenie skłonności klientów do płacenia za nasze usługi. Szacując je, można było dojrzeć źródła przewagi konkurencyjnej firmy. Rozkładaliśmy na czynniki pierwsze koszty producentów piwa, laminatu i motocykli. Naszym celem zawsze było rozdzielenie różnych części biznesu – na wszystko to, co studiowaliśmy na pierwszym roku – rachunkowość, produkcję, marketing, finanse, negocjacje, zachowanie organizacyjne, przywództwo – a następnie ustalenie związków między nimi. Największe znaczenie miało to, jak się je zintegruje. Następnym krokiem było opracowanie dla firmy wielu zintegrowanych opcji. Jeśli produkcję przeniesiemy gdzie indziej, to co to będzie oznaczać dla kultury firmy? Studiowaliśmy przypadek firmy technologicznej Lycos i przejęcie przez nią mniejszego partnera, mającego siedzibę gdzie indziej. Czy akwizycja oznacza, że wszyscy pracownicy kupowanej firmy będą teraz musieli przenieść się do centrali? A może będą mogli zostać tam, gdzie są; może wystarczy tylko zmienić normy? Jakie są możliwości? Opracowywaliśmy te zintegrowane opcje, przygotowywaliśmy listy niewiadomych, testy i dowody potrzebne do podjęcia konkretnej decyzji. Za każdym razem, kiedy to robiliśmy, pierwszą rzeczą, jakiej wymagał od nas

Rivkin, było „słuchanie wewnętrznych przeczuć". Podejście to zostawiało bardzo duże pole manewru dla instynktu. A kiedy już instynkt i przeczucie wyznaczały kierunek, można się było zająć analizą problemu.

Studiowaliśmy przypadki takich firm, jak Sears czy IBM, kiedy walczyły o przystosowanie do nowych warunków czegoś, co kiedyś było rentownym, dobrze zintegrowanym biznesem. Zobaczyliśmy, jak najpierw starały się majstrować przy jednym aspekcie biznesu, na przykład sprzedaży czy cenach. Ale dopiero w obliczu kryzysu, zagrożenia bankructwem, kiedy już ziemia paliła im się pod nogami, zaczęły wprowadzać dramatyczne zmiany w całym biznesie – rozpakowując każdy jego aspekt, a następnie przepakowując go w poszukiwaniu nowych celów strategicznych. Dopiero w takich momentach strateg stawał się najważniejszy.

Rivkin powiedział nam, że aby mieć wpływ na strategię firmy w początkowym okresie kariery, musimy nauczyć się wszystkich operacji pracodawcy, szczególnie tych, które stanowią siłę napędową biznesu lub stoją w obliczu zmian. Powinniśmy znaleźć firmy, gdzie promowane jest zgłaszanie i rozwijanie nowych idei, i trzymać się blisko tych, którzy podejmują decyzje. Na koniec powiedział nam, że bycie dobrym strategiem wymaga niepokoju intelektualnego, połączonego z namacalnymi kompetencjami. Musimy rozumieć swój biznes od góry do dołu, ale musimy także być także gotowi, aby pociąć go na kawałki i zacząć wszystko od nowa; aby słuchać argumentów kwestionujących nasze nastawienie i przez cały czas weryfikować swoje opinie. Mówił nam, że niezależnie od tego, jak bezpiecznie się czujemy, zawsze powinniśmy być przygotowani na wstrząsy.

Tej samej lekcji wysłuchałem, chociaż w nieco innej formie, z ust Dana Gilberta, założyciela Quicken Loans. Nie planowałem tego, ale w trakcie wykonywania mojej stałej trasy w Spanglerze – od maszyny z mrożonym jogurtem w piwnicy z powrotem do góry, do sali lekcyjnej – pomyślałem, że warto byłoby wysłuchać opinii kogoś spoza HBS. Przeszedłem do Aldricha i usiadłem w pustawej sali. Gilbert miał 23 lata, kiedy założył swoją pierwszą firmę kredytów hipotecznych i był na pierwszym roku studiów prawniczych. Dwadzieścia lat później on i jego przyjaciele kupili drużynę koszykówki ze swojego rodzinnego miasta, Cleveland Cavaliers, którą następnie zmienili, dzięki ściągnięciu Lebrona Jamesa, z marudera ligi NBA w liczącego się gracza. Był dużo bogatszy od większości bankierów inwestycyjnych, którzy przyjeżdżali do kampusu limuzynami i z całą świtą, ale nosił polar, spodnie khaki i wyglądał

jak przysłany przez administrację informatyk. Ale przede wszystkim był porywającym mówcą.

„Bardzo wcześnie zaczęliśmy się kierować określoną filozofią" – powiedział o swojej firmie. „Wszystko zaczyna i kończy się na kulturze, otoczeniu, filozofii. Wszystko dotyczy tego, kim jesteśmy i jak to się ma do tego, co robimy". Jego największym wyzwaniem było „zmuszenie ludzi do zwracania uwagi i koncentracji. To 70 proc. całej bitwy". Powtórzył to, co wcześniej już słyszałem od przedstawicieli *venture capital*, kiedy razem z Bo staraliśmy się uruchomić naszą podcastingową działalność. „Z wyjątkiem tych firm, które mają patent, zawsze chodzi o tysiące drobnych rzeczy". To samo mówili Zeynep na TOM i Podolny na LEAD. Proces jest tak samo ważny jak końcowy rezultat. A tak naprawdę to proces determinuje rezultat. Moja toyota działała, ponieważ każdy pracownik dbał o cały proces; miał prawo i obowiązek usprawniania tego procesu, nawet jeśli oznaczało to zatrzymanie produkcji. „Nie istnieje nic ważniejszego niż zakorzenienie kultury, w której każdy szuka i każdy ma prawo do wprowadzania zmian" – powiedział Gilbert. To był kurs Rivkina – zawsze bądź czujny, zawsze bądź przygotowany do lepszego sposobu robienia wszystkiego, nigdy nie zapominaj o innowacji. Na Halloween większość ludzi wycina miąższ z dyni, odcinając górną część i wydłubując środek. Raz jeden z pracowników Gilberta zaproponował inny sposób: a dlaczego nie odciąć dolnej części? Wtedy miąższ łatwiej wypadnie. No a poza tym łatwiej ustawić świeczkę i przykryć ją wydrążoną dynią niż odwrotnie. Łatwiej przenosić wydrążoną dynię, trzymając ją z góry za nienaruszony ogonek. Kto by pomyślał, że po tylu latach konwencjonalnego drążenia dyni można było znaleźć lepszy sposób?

Jeśli jest coś, o czym powinniśmy pamiętać po opuszczeniu HBS, powiedział, to na pewno nie jest to koszt kapitału ważonego ryzykiem czy też cztery P marketingu. To terminowe oddzwanianie na telefony i odpisywanie na e-maile. Dzięki temu wyprzedzimy 99,9 proc. konkurencji. „Ludzie są w szoku, ludzie są zachwyceni. Nie wierzą. A my nie wierzymy, że można nie wierzyć, bo uważamy, że każdy powinien tak robić". E-mail z funkcją automatycznej odpowiedzi to ekwiwalent pokazania klientowi środkowego palca. Podkreślał różnicę między firmowymi ofiarami, które zawsze o wszystko obwiniały innych i stale się nad sobą użalały, a tymi, którzy starają się, aby wszystko było dobrze zrobione. Aby podkreślić destruktywny wpływ marudy, powiedział: „Gdybym miał salaterkę z lodami i salaterkę z gównem, następnie wziął łyżeczkę gówna i dodał je do lodów, czy ktoś zjadłby te lody?". Potem idą liczby i pieniądze. Ale

nie prowadzą. Po tylu miesiącach walki z Excelem i obserwowania, jak sobie z tym radzą byli bankierzy, słowa Gilberta były dla mnie jak łyk czystej wody, jak powiew świeżego powietrza. Docierały do sedna tego, co mnie osobiście w finansach najbardziej uwierało: tego, że każdy model, który zbudowaliśmy, był zakorzeniony w założeniach historycznych i nie uwzględniał esencji każdego biznesu, czyli ludzi, którzy go prowadzili. Cały czas nam powtarzano, że finanse to założenia, jakie przyjmujemy w odniesieniu do przyszłości, ale kiedy przychodzi co do czego, to dużo więcej czasu poświęcamy na dłubanie przy detalach tych modeli, zamiast na poprawianiu jakości tychże założeń. Modele są namacalne. Można w nie włożyć jeden zestaw liczb i otrzymać następny. Założenia? To dyskusyjne. Każdy może sobie coś założyć. Jak można zbudować doradztwo patentowe wokół założeń? Gdzie w tym wszystkim są wysoko wynagradzane magiczne zaklęcia? Raporty finansowe, powiedział Gilbert, „to takie ćwiczenia z fantazji, które wszyscy robimy", a budżety to nic więcej, jak „kawał biurokracji. Nie siedzimy na posiedzeniach zarządu, patrząc na diagramy analizujące wydatki kapitałowe na lata 2008–2009". Ważne jest to, aby się dobrać do „trzewi biznesu".

Mówił dalej, że na podstawie pierwszej pozycji w rachunku wyników firmy – przychodów ze sprzedaży – można się o niej dowiedzieć wszystkiego. Wszystkiego o jej kreatywności, innowacyjności i procesach, które się na tę pozycję składają. Przychody są dowodem na twoją umiejętność zdobywania klientów, co z kolei zdeterminuje twój sukces w dużo większym stopniu niż umiejętność obniżenia kosztów o parę centów. Zaproponował, abyśmy wyrzucili nasze egzemplarze książek *Przeskoczyć przepaść* i *Rozwiązanie inno*watora, a zamiast nich przeczytali *Jedno mądre ciasteczko* – biografię Debbi Fields, założycielki wytwórni ciastek Fields Cookies. Zanim skończyła 21 lat, była już samotną matką z trójką dzieci i uwielbiała ciastka. Nie miała pojęcia ani o biznesie, ani o finansach. Tajemnica tkwi w ludziach, których na tyle nakręci jakiś pomysł, że zaczynają go po prostu realizować.

Ostatnim z moich kursów poświęconych strategii były zajęcia: strategie pozarynkowe (ang. *Strategies Beyond the Market* – przyp. red.), z tym samym profesorem, co na pierwszym roku, Felixem Oberholzerem-Gee. W przeciwieństwie do wielu ludzi w tej szkole Felix patrzył na świat nie jak na ogromny problem, który jakoś trzeba rozwiązać, lecz jak na fantastyczny bałagan, w którym trzeba się wytarzać, którym trzeba się bawić i, być może, jak ma się szczęście, który da się troszkę zrozumieć. Jego kurs traktował nie o

racjonalnych praktykach rynku, ale o mrocznych sprawach, które się za nim kryły: dwulicowych prawnikach i egoistycznych politykach, walczących z korupcją burmistrzach i inwestorach, który starali się do granic nieprzyzwoitości wykorzystać swoje koneksje, korporacjach będących zakładnikami organizacji pozarządowych oraz wściekłych, źle poinformowanych mediach. To były fantastyczne rzeczy, zupełnie nieprzypominające kazań wysłuchiwanych w czasie LEAD i zajęć z przywództwa i odpowiedzialności korporacyjnej.

Jedną z ulubionych sztuczek Felixa było demonstrowanie, w jaki sposób jakiś fragment pogłębionego badania ekonomicznego może ujawnić ukrytą prawdę. Na przykład, aby zrozumieć, które firmy były najbardziej uzależnione od reżimu Suharto w Indonezji, zamiast polegać na pogłoskach czy ogólnych informacjach, wystarczyło prześledzić ruchy cen akcji spółek notowanych na indonezyjskiej giełdzie w tym czasie, kiedy Suharto znalazł się w szpitalu. Na szczęście dla tego badania Suharto często trafiał do szpitala; kiedy cały indeks spadał do jakiegoś określonego poziomu, ceny akcji niektórych spółek spadały dużo bardziej. To one właśnie, jak wywnioskował Felix, miały najsilniejsze powiązania z Suharto.

Felix zachęcał nas, aby na szanse biznesowe patrzeć niejako wbrew intuicji. Studiowaliśmy przypadek firmy farmaceutycznej, która niemal zbankrutowała, ponieważ złożyła wniosek patentowy na najważniejszy lek, czym wywołała ciągnący się latami, sztuczny spór sądowy. Patrzenie na patenty jako na najlepszy sposób ochrony własności intelektualnej to zbyt duże uproszczenie. Na przykład formuła coca-coli nigdy nie została opatentowana, bo obejmowałoby to publiczne ujawnienie składu. Po prostu trzyma się ten skład w tajemnicy. Podstęp i tajemnica mogą być dużo lepszym sposobem ochrony niż prawo.

Patrzyliśmy też, jak firmy interpretują przepisy na swoją korzyść – jedne współpracując z prawodawcami lub apelując do wyborców, inne – protestując. Zbyt często firmy traktują bowiem swoje działy prawne jako narzędzia do rozwiązywania problemów, podczas gdy mogą one być wykorzystane do osiągnięcia celów strategicznych. Studiowaliśmy też wpływ presji społecznej na spółki, to, jak różne grupy protestu, chcąc się przebić, często biorą na celownik najbardziej znane marki i oskarżają je o najbardziej wstydliwe rzeczy, jakie można wymyślić. Ekolodzy na przykład nie zawsze atakują tych, którzy najbardziej szkodzą środowisku, ale tych, których najłatwiej zawstydzić i tym

samym skupić na sobie największą uwagę. Firmy, które idą na współpracę z tymi grupami, często wychodzą z takiego starcia wzmocnione, co nie zawsze można powiedzieć o tych, które wybierają walkę na fakty.

W drugiej części kursu mieliśmy napisać pracę. Na drugim roku napisałem już trzy prace, wszystkie na temat spółek medialnych. Teraz chciałem znaleźć jakiś temat, w którym biznes, jaki poznałem dzięki HBS, zderzyłby się ze światem poza biznesem, który znałem wcześniej. W czerwcu 2003 roku moja gazeta wysłała mnie do Evianu, żebym opisał protesty przeciwko szczytowi G8. Podczas gdy moi koledzy siedzieli w klimatyzowanych wnętrzu miejscowego kąpieliska, zamienionego w centrum prasowe, ja wałęsałem się po pobliskim lotnisku wypełnionym przeciwnikami kapitalizmu, anarchistami, antyglobalistami i handlarzami narkotyków. Kiedy przedzierałem się między namiotami i przyczepami kempingowymi, kuglarzami o zmierzwionych włosach i półnagimi sprzedawcami falafelów, spowitych haszyszowym dymem, pamiętałem, że byłem tym ludziom wdzięczny za to, że tu są. Demokracja ich potrzebowała. Bo jaka może być lepsza kontrola nad facetami w garniturach, którzy w przeciwnym razie dostosowaliby świat tylko do swoich potrzeb? No dobrze, trochę śmierdzieli. Klęli, obrzucali mnie wyzwiskami, bo pracowałem dla konserwatywnej brytyjskiej gazety. Śmiali się z moich pytań. Wielu z nich, tego byłem pewien, w swoim czasie atakowało policjantów, może nawet rozbiło witryny jakichś sklepów i zostało określonych przez polityków mianem chuliganów. Ale to dobrze, myślałem. Siły kapitalizmu od czasu do czasu trzeba postraszyć. Kto jeszcze może dopilnować ich uczciwości? Na pewno nie biedny konsument-wyborca, wyczerpany i niemy w swojej zadłużonej pańszczyźnie. Kiedy podzieliłem się tymi poglądami z moimi przyjaciółmi w Londynie, zostałem wyśmiany. „Racja, Philip, jesteś prawdziwym bohaterem z barykady. Człowiek klasy robotniczej". Ale dlaczego nie miałbym być sceptyczny wobec kapitalizmu? Dlaczego wszystko zawsze musi być albo czarne, albo białe?

Pewnego niedzielnego poranka w czasie szczytu maszerowałem wraz z protestującymi z Genewy w stronę granicy francuskiej, gdzie mieli się spotkać z innymi protestującymi, z Francji. Był słoneczny dzień, wszyscy kołysali się w rytm reggae, śpiewając „Zabić George'a Busha". Wśród 25 tysięcy demonstrantów byli zapatyści z Meksyku, maoiści z Włoch, nauczyciele z francuskich liceów, palestyńscy nacjonaliści oraz dwudziestoczteroletni bankier inwestycyjny z Londynu, który powiedział, że jest tutaj, żeby „walczyć ze skrajnościami kapitalizmu, nadużyciami kapitalizmu", zwłaszcza tymi

stosowanymi przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy i Bank Światowy wobec biednych krajów. Duża grupa Brytyjczyków, zorganizowana przez gazetę *Socialist Worker,* była wściekła z powodu wojny w Iraku. Pracownik szpitala w Oksfordzie powiedział, że maszeruje dla „pokoju na świecie i zaprzestania prywatyzacji wszystkiego". Dzieciak z Belgii w gumowej masce przedstawiającej Jacques'a Chiraca powiedział, że świętuje tutaj „dobre narkotyki przyjeżdżające z Afganistanu" od czasów amerykańskiej inwazji. Pogodny nastrój został na chwilę zakłócony informacją o Auto-Gnomach z Zurichu – grupie nielojalnych szwajcarskich anarchistów. Włamali się na stację benzynową, kradnąc tuziny butelek z wodą mineralną. Bardzo szwajcarski napad. Policja opuściła swoje stanowiska na granicy, tak więc protestujący mogli wejść na dachy budek i zacząć tam tańczyć. Kiedy wróciłem do centrum prasowego i zobaczyłem polityków wprowadzających 3 tysiące dziennikarzy w stan kolektywnego letargu, wiedziałem, po czyjej stronie jestem.

Po trzech semestrach rzetelnego studiowania kapitalizmu zajęcia z Felixem przekonały mnie, że potrzebuję świeżej dawki anarchii. Odnalazłem małą wioskę w stanie Maine, tak małą, że dwa razy ją przejechałem. Dom Arthura Harveya był niepewną konstrukcją, która wyglądała tak, jakby trzymała się za pomocą śliny i drutu. Dom oddalony był o dwie godziny jazdy na północny zachód od Portland, ukryty w lasach wiejskiego Maine. Niedaleko drzwi wejściowych stały dwa stare volvo z bagażnikami na dachu. Ze ścian i drzwi płatami odpadała rdzawa farba, a chwiejna poręcz wzdłuż kamiennych schodków prowadziła do wejścia. Pojedynczy panel słoneczny dostarczał wystarczająco prądu, aby podłączyć laptopa i telefon. Więcej prądu, powiedział Harvey, byłoby jak otwarcie puszki Pandory z wygodami prowadzącymi do bezczynności i oderwania od świata. Źródłem światła były lampy naftowe, ogrzewania – opalany drewnem piec. Żeby mieć gorącą wodę na kąpiel, trzeba ją było zagrzać na piecu, garnek po garnku.

Harvey mieszkał tu z żoną i kotem, którego podobizna zdobiła jego szarą bluzę. Miał gęstą, białą brodę, łysą głowę i nosił okulary w drucianej oprawce. Z lekkim brzuszkiem, śmiało mógłby dorabiać w jakimś centrum handlowym jako Święty Mikołaj. Przez kilka miesięcy w roku uprawiał prawie 25 akrów pola z miejscowym gatunkiem borówek, kupowanego kawałkami przez ostatnie 30 lat. Kiedy nie pracował w polu, odwiedzał inne gospodarstwa ekologiczne w charakterze inspektora agencji certyfikacyjnej i pozywał rząd do sądu.

Jako rodzice dwóch synów Margaret i ja staliśmy się oddanymi nabywcami

organicznego mleka i warzyw. Ale nasza wiedza o tym, co właściwie kryje się pod pojęciem „organiczne", była ograniczona. Im bardziej zagłębiałem się w temat, tym bardziej dochodziłem do wniosku, że w wielu wypadkach jest to zamierzona zagrywka producentów żywności. Jeśli możesz przekonać konsumentów, żeby więcej płacili za żywność oznaczoną jako „ekologiczna", to po co przejmować się szczegółami? Arthur Harvey, jak się przekonałem, był w tych sprawach pedantem. Bez żadnego prawnego wykształcenia, po kursie dla członków działu planowania władz miasteczka, wniósł sprawę przeciwko Departamentowi Rolnictwa Stanów Zjednoczonych, oskarżając go o łamanie prawa i ignorowanie głównych nakazów ustawy o produkcji żywności ekologicznej z 1990 roku. Odniósł kilka sądowych zwycięstw, ale wyroki zostały uchylone przez Kongres pod naciskiem dużych koncernów spożywczych. Jego walka mnie fascynowała.

Odkąd pamiętam, Harvey zawsze kwestionował postępowanie władz. Urodził się w Hackensack, w stanie New Jersey, gdzie jego matka pracowała w ruchu spółdzielczym, a ojciec, matematyk z wykształcenia, pracował w agencji nieruchomości, zajmując się przestępstwami podatkowymi. Harvey omal nie został wyrzucony ze szkoły średniej za odmowę złożenia przysięgi lojalności wobec prawa na Konstytucję Stanów Zjednoczonych. „Mogę popierać konstytucję ale na pewno nie mam zamiaru popierać wszystkich ustanowionych tu praw. Powiedzieli, że zawiodłem zaufanie moich kolegów. Ale nie miałem powodów do lojalności wobec kolegów" – powiedział. Koniec końców dostał jednak świadectwo ukończenia szkoły średniej.

„Kiedy zapytałem matkę, dlaczego mam iść do college'u, nie miała zbyt wielu odpowiedzi" – tłumaczył, więc zamiast tego wyjechał do Michigan pracować na spółdzielczych farmach, a później dołączył do ruchu pokojowego. W Michigan poznał mężczyznę, który właśnie wrócił z Indii i pożyczył mu książkę o Gandhim. Natychmiast przemówiły do niego tezy Gandhiego o zaletach samowystarczalności i przeciwko nadmiernej konsumpcji. Pod koniec lat 50. Harvey spędził sześć miesięcy w więzieniu w Sandstone, w stanie Minnesota, za wdarcie się wraz z grupą pacyfistów na teren bazy wojskowej w stanie Nebraska. „Więzienie było jak strumień powietrza. Byłem tam z jednym z moich najlepszych przyjaciół, graliśmy w podkowy i w scrabble, dużo czasu spędzaliśmy w bibliotece". Jego praca w bibliotece zakończyła się, kiedy odmówił sporządzenia dla władz więzienia listy książek czytanych przez więźniów. Po wyjściu na wolność wyjechał do New Hampshire, gdzie schronił

się na podupadłej kurzej fermie i usiłował żyć z ziemi. Kupił powielacz i zaczął drukować *The Greenleaf,* broszurę, w której pisał o pokoju i samowystarczalności. Zaczął interesować się losem młodych ludzi, którzy odmówili służby wojskowej, trafili do więzienia i nade wszystko pragnęli prostego życia, blisko natury.

Do 1975 roku Harvey nadzorował cztery brygady – 55 osób – pracujące w sadach Nowej Anglii. Jego pracownicy musieli przestrzegać bardzo ścisłych zasad – żadnego alkoholu, narkotyków czy pozamałżeńskiego seksu. „Dla niektórych było to dość trudne – powiedział – ale uważałem, że tak właśnie ludzie powinni się zachowywać. Jeśli chodzi o alkohol i narkotyki, to tutaj sprawa jest oczywista – szkodzą. Ale jeśli chodzi o seks – cóż, wydaje mi się, że wychowywanie dzieci i relacje między mężczyzną i kobietą są fundamentalne dla wszystkich". W 1976 roku Harvey ożenił się z jedną ze swoich współpracownic. Przeprowadzili się do Maine, gdzie kupili dom „praktycznie za darmo" i rozpoczęli uprawę borówek na zamówienie miejscowych plantatorów. Mniej więcej w tym czasie Harvey przeżył, jak sam to nazywa, „pewne doświadczenie o charakterze objawienia". Na jednej z farm znalazł borówki pokryte białym pyłem. Okazało się, że farmer posypywał uprawy DDT, żeby wybić ptaki. „To oczywiście dało mi do myślenia. Wtedy nie byłem jeszcze takim przeciwnikiem pestycydów. Ale zauważyłem, że dzikie borówki wcale nie były gorsze, a nie wymagały jednocześnie drogich chemikaliów".

Harvey mówił, że zawsze, kiedy uprawy borówek odwiedzali inspektorzy sanitarni, wszyscy powtarzali, że aby borówki mogły być legalnie sprzedawane, nie mogą zawierać więcej niż pięć robaków na kwartę. Ta liczba wydawała mu się dziwnie arbitralna, zaczął badać sprawę. Udał się do biblioteki w Portland i wśród wszystkich regulacji Departamentu Rolnictwa zaczął szukać pozycji „borówka". Nie znalazł. Zadzwonił do departamentu i zapytał o zasadę pięciu robaków. Po miesiącach śledztwa dowiedział się, że jeśli chodzi o dozwoloną ilość robaków na kwartę, to inspektorzy mogą podejmować decyzję *ad hoc.* No dobrze, ale dlaczego akurat pięć? Nigdy nie uzyskał satysfakcjonującej odpowiedzi i doszedł do wniosku, że inspektorzy robią to celowo, aby zmusić farmerów do kupowania drogich i niepotrzebnych środków chemicznych. W ten sposób rozpoczęła się wieloletnia batalia Harveya z Departamentem Rolnictwa.

Zimą Harvey kontynuował swoją walkę o przestrzeganie standardów żywności organicznej. Kiedy go odwiedziłem, organizował właśnie sieć

studentów w każdym stanie, którzy mieli pisać do swoich kongresmenów, aby bronili tych zasad. Na swoim napędzanym słońcem komputerze wszedł na stronę Amazon.com, gdzie znalazł najpopularniejsze książki na temat produkcji żywności ekologicznej. Zamówił następnie egzemplarze tych książek bezpośrednio u wydawców i zaczął je sprzedawać. Kiedy przychodziło zamówienie, wysyłał książkę, dołączając do niej list, w którym wyjaśniał podejmowane przed siebie działania i prosił o wsparcie.

Nie miał wielkich złudzeń, jeśli chodzi o efekty swojej sądowej walki z rządem. „Wielu inspektorów wie o niedoskonałościach regulacji dotyczących żywności ekologicznej, ale dalej pracuje, ponieważ ich zdaniem jest to dopiero początek drogi i po jakimś czasie wszystko się ureguluje. Do pewnego stopnia to prawda. Następne dwa lata powiedzą nam, czy jesteśmy na dobrej drodze do całkowitego demontażu standardów czy nie".

Czułem, że Harvey znalazł się między młotem biznesu i kowadłem polityki, ale potrafił wyjść z tego z godnością. Reprezentował sobą coś, czego brakowało mi w HBS: krnąbrną, nieokiełznaną, niemożliwą do zignorowania i skorumpowania donkiszoterię. Nie używał cytatów z Gandhiego, jak robił to Gompers, żeby dodać swoim wykładom nieco pikanterii. Żył tak, jak nauczał Gandhi. Nie szukał zysków ani przewagi konkurencyjnej, ale udawało mu się przestraszyć warte miliardy dolarów firmy i rząd Stanów Zjednoczonych. Był tak odległy od lansowanej przez HBS recepty na sukces, jak tylko można było sobie wyobrazić. Właśnie dlatego go odszukałem.

Szukanie formuły sukcesu było tematem kursu poświęconego sektorowi usług profesjonalnych (ang. *Professional Services* – przyp. red.). Naszym profesorem był Ashish Nanda, niewiarygodnie entuzjastyczny Hindus, który miotał się po sali wykładowej jak ugryziony przez muchę słoń, przesuwając krzesła, uderzając w stoły i nalegając, abyśmy rozważyli skutki fuzji firm rachunkowych lub dylematy etyczne, przed jakim stają konsultanci. Dla większości grupy było to fantastyczne. To były sprawy, z jakimi mieli się stykać w niedalekiej przyszłości. Ja się zapisałem na ten kurs dlatego, że miał znakomite oceny; poza tym czułem, że za dużo czasu poświęcam strategii i finansom. Chciałem spróbować czegoś bardziej ludzkiego. Kurs oczywiście to wszystko zapewnił, ale nie do końca w taki sposób, jak sobie wyobrażałem.

Na początku poczęstowano nas takim oto równaniem:

Zmiana = f (d*m*p) + E

Oznaczało to, że ilość zmian, jakie możesz wprowadzić w swojej firmie lub w

życiu, jest funkcją twojego obecnego poziomu niezadowolenia (d), wprowadzanego nowego modelu (m) oraz procesu, za pomocą którego ten nowy model zostanie wdrożony. Plus E, czyli błąd lub wszystkie inne rzeczy, które mogą się pojawić. Moją pierwszą myślą było, że nie jest to zbyt pomocne a nawet, że wcale nie jest pomocne. Wzór został stworzony po to, by specjalnie wszystko zagmatwać. By coś prostego – jak chęć zmiany czegoś, z czego nie jesteś zadowolony, a im bardziej jesteś niezadowolony, tym bardziej pragniesz zmiany – i skomplikować w taki sposób, aby gość z MBA mógł wziąć kasę za usługę polegającą na wyjaśnieniu tej formuły w czasie prezentacji. Doprawdy, potrzeba przedstawiania wszystkiego za pomocą wzorów matematycznych poszła chyba za daleko.

Nanda był niewątpliwie błyskotliwym człowiekiem, absolwentem jednej z najlepszych uczelni w Indiach, popularnym profesorem. Na początku swojej kariery naukowej postanowił specjalizować się w praktykach firm świadczących usługi profesjonalne. Był autorytetem w takich sprawach, jak praktyki zatrudniania w firmach konsultingowych czy bankach inwestycyjnych, czy w opracowywaniu strategii wzrostu dla kancelarii prawnych. Na jego zajęciach studiowaliśmy rolę księgowych i konsultantów w sprawie Enronu oraz w jaki sposób, skuszeni sowitymi wynagrodzeniami, sprzeniewierzyli się swoim zawodowym standardom. Nauczyliśmy się wszystkiego, co chcielibyśmy wiedzieć o McKinseyu. Zajęliśmy się przypadkiem fikcyjnego absolwenta MBA z HBS, który odniósł sukces jako bankowiec działający w sektorze finansowania przedsiębiorstw tylko po to, aby pracować po godzinach i stracić kontakt z rodziną. Większość studentów tego kursu już podpisała umowy z firmami finansowymi lub konsultingowymi, dla nich więc zajęcia te były próbą utwierdzenia się w słuszności swoich decyzji. I znów z całą mocą ujawniły się różnice narodowościowe. Amerykanie wydawali się pogodzeni ze swoim losem pracujących na okrągło niewolników, mając jedynie nadzieję, że znajdą w końcu odpowiedniego mentora, który pomoże im wyjść z Hadesu. Europejczycy i Latynosi uważali, że w najgorszym razie zajęcia te będą jedynie rozwiązaniem tymczasowym i że szybko będą mogli powrócić do cywilizacji. Na jednej z lekcji partner jednej z amerykańskich firm rachunkowych, która połączyła się w francuskim rywalem, wyjaśnił, na czym polegają trudności w negocjacjach z Europejczykami. „To jest jak różnica między futbolem amerykańskim a piłką nożną. W futbolu amerykańskim idziesz przez boisko, przesuwasz się z piłką, akcja po akcji, aż do przyłożenia, aż do zdobycia

punktu. W piłce nożnej przerzucasz piłkę od zawodnika, aż w końcu masz otwartą drogę do bramki i wtedy dopiero strzelasz". Najwyraźniej był bardzo zadowolony z tej paraleli. Ale natychmiast rękę podniósł Francuz Xavier, jeden z najstarszych studentów na roku.

„Tak, ale mówisz o dwóch różnych sportach" – powiedział. „Jeden mecz futbolu amerykańskiego trwa od trzech do czterech godzin, a mecz piłki nożnej – 90 minut". Trafiony-zatopiony. Europejczycy roześmiali się, zakłopotany konsultant spuścił nos na kwitnę.

Za każdym razem, kiedy Nanda ściągał na zajęcia jakiegoś gościa, organizował także śniadanie, abyśmy mogli zobaczyć prelegenta w bardziej nieformalnym otoczeniu. W ten sposób pewnego szarego poranka znalazłem się obok konsultanta Sherifa Mityasa. Syn egipskich imigrantów, dorastał w Wisconsin. Oboje rodzice byli naukowcami, a on sam miał być inżynierem astronautyki. Ale szybko stwierdził, że sama tylko wiedza inżynieryjna nie zaprowadzi go w tej branży na szczyty. Musiał się dowiedzieć czegoś o biznesie. Poszedł więc do Kellogga, szkoły biznesu przy Northwestern University w Evanston w stanie Illinois. Po otrzymaniu dyplomu w 1994 roku stwierdził, że chce być konsultantem, i tak też się stało – od tamtej pory regularnie wspinał się na szczyty w swojej profesji. Mityas mówił o ekscytacji intelektualnej, z jaką wiąże się jego praca – przyjeżdżasz do firmy, diagnozujesz problem, proponujesz rozwiązanie. Podobała mu się ta różnorodność – rozmaite sektory, problemy, zajmowanie się konkretną sprawą nie dłużej niż przez kilka miesięcy. Ale wtedy wspomniał o szklanych kulach z płatkami śniegu w środku.

Ktoś zapytał, jak sobie radzi z tym ciągłymi wyjazdami służbowymi. Jak udaje mu się utrzymywać swoje morale? Kobieta, która skończyła HBS rok wcześniej i teraz pracowała w firmie konsultingowej, powiedziała nam niedawno, że dwie najważniejsze rzeczy dla nowego konsultanta to dobra walizka i dobra pralnia chemiczna. Nie było to zachęcające. Mityas powiedział, że stara się utrzymać dobry klimat w zespole, dając ludziom przynajmniej jeden wolny wieczór i zabierając ich do dobrej restauracji. On sam, aby odpocząć od hotelu, idzie do miejscowego sklepu spożywczego, kupuje owoce – coś, co łączy go ze światem zewnętrznym. I za każdym razem, kiedy jedzie w jakieś nowe miejsce, przywozi córce szklaną kulę z płatkami śniegu w środku. Dziewczynka ma już ich całą kolekcję. Natychmiast zacząłem myśleć o własnych synkach i wręczaniu im szklanej kuli z widokiem na Woonsocket w środku. Rzecz w tym, że Mityas wydawał się bardzo z siebie zadowolony. Oczywiście, jego praca

miała jakieś złe strony, ale która ich nie miała? Był świetny w tym, co robił. Lubił swoich kolegów. Swojej rodzinie zapewniał życie na poziomie więcej niż komfortowym. No więc dlaczego przyczepiłem się do tych kul?

Innym gościem był mężczyzna, który skończył HBS w 2005 roku i poszedł pracować do Morgan Stanley. Wcześniej służył w wojsku i zdecydował, że bankowość inwestycyjna w najgorszym razie ułatwi mu przejście z wojska do cywila. A w najlepszym – będzie to ciekawa, dobrze opłacana praca. Powiedział, że w pierwszym roku jednego tygodnia spędził w biurze 127 godzin. Tygodniami widywał swoje dzieci jedynie w formie przykrytych kołdrami kształtów – rano, przed wyjściem, i w nocy, po powrocie do domu. „Patrzyłem tylko, jak te kształty stawały się coraz większe" – powiedział. Jego życie to rzeczywistość wielu absolwentów MBA. Dyplom pozwala im znaleźć pracę, która okrada ich z prywatnego życia. Pociechą jest to, że zdobyte doświadczenie i pieniądze kiedyś pozwolą im żyć tak, jak tego pragną. Ale ten moment – czyli rozpoczęcie takiego życia, o jakim zawsze się marzyło – może być bardzo oddalony w czasie. Zawsze jest przecież na horyzoncie kolejny awans, kolejna podwyżka, kolejna premia. Więc kiedy jest ten właściwy moment?

W końcu Nanda i ja skrzyżowaliśmy kopie, a stało się to przy okazji kolejnego równania. Czułem się już trochę zniecierpliwiony tym kursem, który przekształcił się w terapię dla przyszłych konsultantów. Jak znaleźć mentora? Jak znaleźć równowagę między pracą a życiem osobistym? Co zrobić, żeby po dwóch latach mnie nie zwolnili? Było oczywiste, że większość tych, którzy wybrali konsulting, nie wiedziała, co tak naprawdę chce robić. Konsulting, niezależnie od zabójczej ilości pracy, dawał im czas na przeanalizowanie różnych opcji.

Pewnego dnia borykaliśmy się z wymaganiami wobec pracowników firm konsultingowych. Były bowiem dwie klasy konsultantów: współpracownik (*associate*) i partner. Współpracownicy wykonywali większą część czarnej roboty, a partnerzy prowadzili prezentacje, zarządzali istniejącymi klientami i zdobywali nowych. Większość firm korzystała z wersji tzw. wymuszonej krzywej, która nazywano w górę albo won. Co roku każdy pracownik przechodził weryfikację i albo awansował, albo był zwalniany. To tworzyło strukturę piramidy – z armią współpracowników na dole i partnerami na górze. Jednym z głównych wyzwań, przed jakimi stawała taka firma, było posiadanie właściwej liczby ludzi do wykonywania pracy. Zbyt wielu oznaczało zbyt duże

koszty i nudę. Zbyt mało to z kolei ryzyko, że praca nie będzie należycie wykonana i że firma nie będzie mogła się rozwijać. Co zatem robić w czasie boomu lub recesji? Czy w czasie boomu należy zatrudniać armię nowych ludzi, wiedząc, że za jakiś czas większość z nich trzeba będzie zwolnić? Czy też trzymać się stałego modelu zatrudniania, ryzykując, że nie wykorzysta się dobrej koniunktury?

Nanda zajął się tym problemem i wyprodukował taki oto wzór:

$g = rp - \delta p + \sigma\lambda$.

Zamaszyście zapisał go na tablicy. Skrzywiłem się. G oznaczało tempo rozwoju firmy, rp było stopą rekrutacji partnerów, a dp – stopą zużywania się partnerów. Sigma to część współpracowników, którzy awansują na partnerów, a 1 – proporcja współpracowników do partnerów. Wszystko to było wyjątkowym zagmatwaniem stwierdzenia, że twoja zdolność do wzrostu jest zdeterminowana ilością partnerów i współpracowników, którzy mają pracę do wykonania.

„Dlaczego robisz takie miny?" – zapytał Nanda, biegnąc po schodach audytorium w moim kierunku.

„Staram się zrozumieć twoje równanie" – powiedziałem.

„To powiedz, co oznacza".

Przeszedłem zatem przez wszystkie terminy, co najwyraźniej zostało przyjęte z zadowoleniem. Ale dalej musiałem mieć nietęgą minę.

„No więc jaki masz z tym problem?" – indagował.

„Po prostu nie wydaje mi się… istotne. Nie sądzę, żeby było istotne" – szukałem w głowie właściwego określenia.

„A co konkretnie jest tu nieistotne?".

„No bo wydaje się takie oczywiste. To tak, jakby powiedzieć, że kiedy General Electric robi żarówki, potrzebuje wystarczającej ilości surowców i mocy produkcyjnych, żeby wyprodukować żarówki".

„No cóż, może znajdzie się ktoś, kto uważa, że to równanie jest jednak znaczące" – powiedział Nanda, rzucając w moją stronę paskudne spojrzenie i odwracając się do reszty studentów.

Mężczyzna, który siedział po przeciwległej stronie sali, a który przed przyjściem do HBS służył w siłach specjalnych w Afganistanie, popatrzył w moją stronę i uniósł kciuki do góry, mówiąc bezgłośnie „ale jaja". Nie zabrakło rąk w górze i po chwili dyskusja wróciła na swoje tory. Nic dziwnego, że u

Nandy dostałem swoją najsłabszą ocenę: uzyskałem jeden z najgorszych wyników w grupie.

Rozdział 15

Wręczenie dyplomów

Ludzie z chęcią przyjmują wynagrodzenia i inne apanaże, za które wynajmują innych do wykonywania różnych zajęć czy usług. Ale nikt nie wie, jaka jest wartość czasu: ludzie używają go tak, jakby nic nie kosztował.

Seneka, O krótkości życia

Na koniec ostatniego semestru sekcja A spotkała się ponownie na jeszcze jedną lekcję. Przegłosowaliśmy, że nadzorować ją będzie Felix, a zadaną nam lekturą był artykuł Petera Druckera pt. *„Zarządzanie samym sobą”*. Główną tezą było, że w gospodarce opartej na wiedzy, aby dobrze pokierować naszą własną karierą, edukacją i rozwojem, będziemy musieli robić dużo więcej niż wcześniejsze pokolenia. Powinniśmy poznać nasze słabości, a następnie skupić się na naszych mocnych stronach i strony te rozwijać. Powinniśmy pracować nad naszym życiem pozazawodowym, tak aby miało ono sens nawet wtedy, kiedy życie zawodowe będzie nieudane. To była idea, która dużo mówiła o skupieniu się HBS na rozwoju personalnym, poświęceniu uwagi naszej „transformacji” w liderów. Kiedyś absolwenci mogli dołączyć do dużej firmy i zostać tam przez całe swoje zawodowe życie. My zaś musimy o siebie zadbać tak, jak dba się o aktywa, o unikatowe części biznesowego wszechświata, przechodząc z firmy do firmy, z miasta do miasta, wciąż ponosząc pełną odpowiedzialność za samych siebie.

Ale pytanie, które wywołało najostrzejszą debatę, dotyczyło czegoś innego. Zadał je student, który miał wrócić na Wall Street, aby sprzedawać obligacje: „Skąd będziemy wiedzieli, ile to dosyć?”. Kiedy byłem w HBS, miarą prawdziwego bogactwa było posiadanie własnego samolotu. To wymagałoby jakichś 100 milionów dolarów i oddzieliłoby cię od tych po prostu zamożnych. Seema, nasza etyczna dżihadystka, powiedziała, że prawdziwe bogactwo to równowaga między pracą a życiem osobistym i szczęśliwa rodzina. Loża Szyderców z trudem powstrzymywała wybuch śmiechu. Kobieta, która miała pracować w nowojorskim funduszu *hedgingowym*, powiedziała, że mieć dosyć to wiedzieć, że można żyć komfortowo, nie pracując, co ona sama miała zamiar

osiągnąć na długo przed emeryturą. W pytanie wpisana była obawa, której nie można było ukoić omawianiem kazusów i dyskusjami. Świat wciąż był pełen niepewności. Oczywiście, byliśmy dużo lepiej przygotowani do poruszania się po tej niepewności, do ważenia różnych opcji i wyborów. Ale wielkie pytania egzystencjalne wciąż pozostawały bez odpowiedzi. Kim jesteśmy? I dlaczego robimy z naszym życiem to, co robimy? Jak wiele jeszcze nam potrzeba, żeby już wystarczyło? Ale mimo wszystko temu sekcyjnemu „zjazdowi" brakowało polotu. Całe to wymuszone budowanie więzi na pierwszym roku zakończyło się przyjaźniami wewnątrz małych grupek. Teraz widzieliśmy siebie takimi, jakimi faktycznie byliśmy: przypadkowa grupa ludzi połączonych eksperymentem edukacyjnym, którzy teraz zostaną rozrzuceni po świecie jak pojedyncze atomy. W powietrzu wisiała ciężka perspektywa powrotu do pracy. Bankierom i konsultantom kończyły się dwuletnie wakacje. Ci, którzy zmieniali zawody, bali się tego, co niosła ze sobą taka zmiana. Po dwóch latach patrzenia na świat oczami baronów i prezesów większość z nas będzie musiała wrócić do okopów, gdzie wiedza zdobyta na LEAD czy zajęciach ze strategii będzie miała taką samą wartość jak płaszcz z gronostajów. Stworzona przez HBS bańka skutecznie nas chroniła. Przez dwa lata dbano o nas i chuchano – byliśmy jedną wielką obietnicą. A teraz będziemy musieli się wykazać.

Ostatnie dwa tygodnie w szkole były nerwowe i niepokojące. Ja, jako jedyna osoba w sekcji, nie miałem żadnej oferty pracy. Pozostali szli do Google'a i Yahoo!, Merrill Lynch i Lehman Brothers, McKinsey'a, Baina i Boston Consulting Group. Annette nadal stawiała twardy opór machającym w jej stronę czarodziejskim różdżkom z Wall Street i postanowiła pozostać w branży odzieżowej. Parę osób wyjeżdżało do Chin i Indii, ale była to zaskakująco mała liczba jak na ten cały hałas wokół tych dwóch krajów rozbrzmiewający przez ostatnie dwa lata. Bankierzy, którzy przysięgali nigdy więcej nie powrócić na Wall Street, teraz to robili, nie będąc w stanie odrzucić proponowanej pensji. Jedna kobieta wracała do swojej pracy w firmie *private equity* na Zachodnim Wybrzeżu, mimo że przez cały pobyt w HBS jęczała, jak bardzo czuła się tam nieszczęśliwa. Ale teraz doszła do wniosku, że ma wyjątkowy talent do finansów i że za dziesięć lat, jeszcze przed czterdziestką, będzie miała więcej kasy niż potrzeba i wtedy będzie mogła robić to, co jej się podoba. Pochodziła z niezbyt zamożnej rodziny i miała szansę na zarabianie naprawdę dużych pieniędzy. I niezależnie od tego, jak bardzo nieszczęśliwa miała być każdego dnia i o każdej godzinie, nie zamierzała tej szansy odrzucać. Justin postanowił

spędzić więcej czasu w trzewiach bestii – wracał do banku inwestycyjnego, w którym latem był stażystą. Dwa lata, powiedział. Wtedy rozpoczęte w HBS nawrócenie będzie zakończone. Wtedy będzie mógł robić to, co chce. Po dwóch latach na Wall Street ludzie biznesu zaczną go traktować poważnie. Bo kupił dom w Kansas City, rozpoczynał pracę w fundacji, której misją było studiowanie i promowanie przedsiębiorczości przez programy edukacyjne i badania naukowe. Jego praca miała polegać na odwiedzaniu uniwersytetów, badaniu, w jaki sposób naucza się na nich przedsiębiorczości oraz jak przebiega współpraca naukowców i przedsiębiorców, aby najlepsze pomysły przeszły z laboratoriów na rynek. To było idealne miejsce na poszukiwanie swojej szansy – pomysłu na przełomowy biznes. Cedric przyjął posadę w organizacji non profit, która pomagała małym przedsiębiorcom na rynkach wschodzących, ale już kombinował, aby dołączyć do jakiegoś banku inwestycyjnego, który wysłałby go do Afryki.

Biuro karier nie przestawało wypluwać takich oto ogłoszeń: „95 proc. rocznika 2006 przyjęło oferty pracy!". Tydzień później. „97,6 proc. rocznika 2006 przyjęło oferty pracy!". Ja byłem częścią malutkiej i wciąż kurczącej się grupy. Chciałbym powiedzieć, że zupełnie mnie to nie wzruszało. Nie rezygnowałem ze swoich ideałów. Zwracałem uwagę na wszystko, co powiedział tu każdy wykładowca i każdy prelegent. Rób to, co kochasz. Nie zadowalaj się byle czym. Jeśli masz ryzykować, to rób to teraz, bo potem będzie coraz trudniej. Rodzina jest ważniejsza niż praca. Nie rób niczego tylko dla pieniędzy. Jeśli będziesz kochał to, co robisz, pójdą za tym i pieniądze. Ale wcale nie byłem niewzruszony. Byłem przerażony. Im bliżej było do końca, tym bardziej czułem się jak ktoś, kto podchodzi do krawędzi przepaści.

Moim największym zmartwieniem była obawa, że zmarnowałem te dwa lata. Co było lepszym dowodem niż moje zbliżające się wielkimi krokami bezrobocie? Wiedziałem, że wpłynie to negatywnie na moją reputację. „Poszedłeś do Harvard Business School i nie mogłeś znaleźć pracy?". Na roku wyraźnie zarysowała się hierarchia. Na samej górze byli ci, którzy szli do firm *private equity* i do funduszy *hedgingowych*, a ich wynagrodzenia sięgały setek tysięcy dolarów rocznie. Ludzie mówili o nich „ogiery" – „to prawdziwy ogier finansowy, idzie do Blackstone". Nieco niżej plasowali się ci, którzy szli do bankowości inwestycyjnej i konsultingu – były to małe kliki, wymieniające uwagi na temat biur, w jakich będą ulokowani, i partnerów, z którymi będą pracować. 5 proc. rocznika – czyli około 45 osób – wybierało się do

McKinseya. Spośród tych, którzy interesowali się technologią, kilkoro znalazło posady w największych firmach *venture capital* w Dolinie Krzemowej i w Bostonie. Kolejne siedem osób szło do Google'a, dziewięć do Microsoftu. Po podsumowaniu wszystkich liczb widać było, że finanse, konsulting i główne firmy technologiczne przejęły ponad 60 proc. rocznika. Na samym dole hierarchii znajdowali się ci, którzy byli bez pracy czy nawet bez jakiejkolwiek oferty pracy. Ja.

Studenci zagraniczni podzielili się na tych, którzy wracali do domu, i na tych, którzy chcieli spędzić trochę czasu w Stanach. Latynosi przed powrotem do domu chcieli dostać się do największych amerykańskich firm. Kilka lat w Citibanku czy w Goldman Sachs nie tylko pomogłoby im w spłaceniu zaciągniętych kredytów, ale także zapewniłoby jeszcze wyższy status. Większość Europejczyków wracała za Atlantyk, wielu do Londynu. Nowym trendem widocznym wśród Hindusów był natychmiastowy powrót do Indii. Jeden z najzdolniejszych studentów na moim roku zrezygnował z posady w największym funduszu *hedgingowym* Goldman Sachs w Nowym Jorku po to, aby założyć firmę *private equity* w Indiach. Chińczycy byli tacy sami. W Chinach absolwenci HBS mieli dużo większe możliwości niż tutaj, gdzie byli kolejnymi posiadaczami dyplomów MBA zapełniającymi biura Nowego Jorku. U siebie, oprócz niesamowitych możliwości finansowych, zyskiwali status, o którym w Stanach mogli tylko marzyć.

Za każdym razem, kiedy dopadała mnie fala depresji, szukałem oparcia w Margaret. Pocieszała mnie. Wcale nie zmarnowałem czasu. Ciężko pracowałem. Przeczytałem każdy kazus. Nigdy nie poszedłem na zajęcia nieprzygotowany. Brałem udział w dyskusjach. Udzielałem się w sekcji. Próbowałem założyć własną firmę. Byłem na rozmowach kwalifikacyjnych. Po prostu nie znalazłem tego, co by mi odpowiadało. Ale w miarę jak mijały kolejne tygodnie i ona zaczęła się coraz bardziej niepokoić. Mieliśmy dwóch małych synów. Potrzebowaliśmy stałych dochodów. W pewnym momencie trzeba było przestać hamletyzować i dokonać wyboru. Coraz bardziej zaczynały mi ciążyć zaciągnięte kredyty. Sporo wydałem na to, o czym uprzedzała mnie HBS, czyli na edukację, w tym czesne, mieszkanie, ubezpieczenie zdrowotne oraz utrzymanie dla mnie i dla rodziny. Cały rachunek wyniósł 175 tysięcy dolarów. Większość tej kwoty pożyczyłem, a spłata pierwszych rat miała się zacząć sześć miesięcy po otrzymaniu dyplomu. Paul, niemiecki przedsiębiorca, powiedział mi, żebym się nie martwił. „Ci w bankach są elastyczni, na pewno

odroczą ci spłatę i obniżą raty. Myśl o tym jak o nisko oprocentowanym kredycie, jak o pozycji w bilansie po stronie pasywów. Zlewarowałeś się. Przecież tego nas właśnie uczyli". Ale nie czułem się pocieszony.

Pewnego wieczoru, po zakończeniu wykładu z zarządzania sobą (ang. *Managing Oneself* – przyp. red.), poszedłem do Bo na kolację. Kiedy przyszedłem, akurat wlewał puszkę budweisera w surowego kurczaka, którego następnie ułożył na grillu. „Będziemy mieli piwnego kurczaka" – wyjaśnił. „Bardzo soczysty". Kiedy powiedziałem mu o swoich strachach, opadł na jedną ze swoich ogromnych sof i zmierzwił sierść jednego z dwóch psów.

„PDBizzle" – powiedział, używając przezwiska, które wymyślił na mój użytek i którego używał tylko on. „Kiedy wreszcie przestaniesz myśleć o tych ludziach jako o swojej grupie rówieśniczej? Przecież to dziwna, specyficznie dobrana grupa. Większość chce być bankierami i konsultantami. Nie są tacy, jak większość ludzi. Wiem o tym, więc posłuchaj: znienawidziłbyś pracę wśród nich. Nienawidziłbyś etatu w dużej firmie. Może ci się wydawać, że ponieważ spodobało ci się parę kursów, to mógłbyś taką pracę polubić. Ale nie polubiłbyś. Biznes i szkoła biznesu to dwie zupełnie różne sprawy".

A jednak przez cały marzec i kwiecień naprawdę musiałem użyć całej siły woli, aby nie porównywać się z pozostałymi. Wydawało się, że każda firma, która przyjeżdżała do kampusu, chciała kogoś, kto miał „dwa lata doświadczenia w konsultingu lub bankowości inwestycyjnej". A mimo to składałem podania i byłem rozczarowany, kiedy je odrzucano. Wyobraziłem sobie, że tytuł MBA będzie wystarczającym dowodem na moje zainteresowanie biznesem i pewne podstawowe kompetencje. Ale dużym firmom, które mogły wybierać pośród wielu kandydatów z tytułami MBA, sama HBS nie wystarczała. Ścieżkę prowadzącą do tych firm powinienem był zacząć wydeptywać już dawno. Ilekroć dzwoniłem do któregoś z absolwentów HBS po pomoc lub poradę, wszyscy byli bardzo zaangażowani i pomocni. Dawali mi nazwiska ludzi, do których miałem zadzwonić, sugerowali, jak się dostać do jakiejś firmy, podsuwali pomysły czy przynajmniej źródła pomysłów. Wielu mówiło, że o wiele lepiej znaleźć dobrą pracę we wrześniu niż zaraz po promocji brać coś, co szybko znienawidzę. Ale moim największym problemem było to, że wciąż nie wiedziałem, co chciałbym robić. To wszystko zaczynało być coraz bardziej żałosne.

Zrozumiałem, że jestem rozdarty między dwiema skrajnościami. Z jednej strony był Joseph Galli, z drugiej – Alice Trillin. Galli odwiedził kampus

pewnego ciemnego, zimowego popołudnia, w czasie mojego drugiego roku, zaraz po tym, jak zwolniono go ze stanowiska prezesa Newell Rubbermaid. Funkcję tę objął w dość młodym wieku 42 lat, po latach kariery w Black & Decker. Ale utrzymał się na stanowisku zaledwie cztery lata i nie udało mu się zrestrukturyzować firmy. Widać było, że czuje się porządnie ukarany za porażkę w Newellu, ale nadal było w nim coś z maniaka, jakby nie przyjmował do wiadomości swojej dymisji. „Skorzystałem z czterech miesięcy wolnego" – powiedział, wypowiadając słowa z szybkością karabinu maszynowego. „Przez cztery miesiące na nowo poznawałem rodzinę, relaksowałem się, czytałem książki, które zawsze chciałem przeczytać". Zastanawiałem się, czy na to wszystko wystarczą cztery miesiące? Później powiedział: „Nie sądzę, że można być dobrym prezesem i mieć czas dla rodziny, na grę w pokera trzy razy w tygodniu, na klub golfowy, na wyjazdy na plażę z chłopcami, na robienie rund po klubach ze striptizem. Z czegoś trzeba zrezygnować". Słuchając go zastanawiałem się, czy tak samo by mówił, gdyby zachował stanowisko w Newell. Gdyby ścieżka jego kariery zawodowej wciąż pięła się w górę, czy mówiłby nam o relacjach z córką? Czułem, że Galli, podobnie jak wszyscy ci biznesmeni, którzy przechwalali się, że chodzą na mecze swoich dzieci, zupełnie jakby tylko do tego ograniczały się rodzicielskie obowiązki, dawno dokonali wyboru: najpierw praca, a rodzina na drugim miejscu.

Kolega z sekcji, który znalazł zatrudnienie w jednym z największych banków inwestycyjnych, opowiedział o bardzo dziwnej rozmowie, jaką odbył z szefem banku, kiedy ten przyjechał do HBS. Przez jakiś czas stali obok siebie w milczeniu, prezes w napięciu oglądał czubki swoich butów, więc mój kolega zagadał pierwszy.

„Nie żałuje pan, że został bankierem?" – zapytał.

„No cóż, to wyczerpująca praca. I prawie nie rozmawiam z synem" – powiedział prezes, nie podnosząc głowy. Kolega opowiadał tę historię jako przykład jednej z najbardziej żałosnych rzeczy, jakie zdarzyło mu się słyszeć. A mimo to przyjął tę pracę.

Alice Trillin była żoną pisarza Calvina Trillina. Zmarła w 2005 roku, a Calvin napisał o niej poruszające wspomnienie, które ukazało się w *The New Yorker* i które przeczytałem pod koniec moich studiów w HBS. „Alice, pisał, miała bardzo rygorystyczne poglądy na rodzicielstwo. Albo dzieci są w twoim życiu najważniejsze, albo nie. Cała reszta to tylko didaskalia". Te słowa mnie zelektryzowały. Była to prawda, którą znałem, przychodząc do HBS, ale powoli

o niej zapominałem. Nie można mieć w życiu kilku centrów. To jedynie wprowadzi niepotrzebne zamieszanie. Nie ma tutaj żadnej równowagi, nie ma żadnych transakcji coś za coś. Tutaj chodzi po prostu o elementarne wybory, jak chcesz żyć. Musisz wybrać.

Pewnego wieczoru przyjaciel, który skończył szkołę biznesu na Georgetown i założył fundusz *hedgingowy*, który po dwóch latach zamknął, zabrał mnie na drinka do Racquet Club w Nowym Jorku. Siedzieliśmy na tarasie, patrząc na tętniące światłami i życiem biurowce na Park Avenue. „Powiem ci, na czym polega twój problem" – powiedział, wskazując na mnie papierosem. „Twój problem jest następujący. Chciałeś zarobić te pieprzone pieniądze i poszedłeś do Harvard Business School, żeby stworzyć sobie taką możliwość. Ale przez cały czas nie mogłeś zagłuszyć swojego wewnętrznego głosu, który powtarzał ci, że samo tylko zarabianie pieniędzy to śmieszny sposób na życie. Wiem, że na tym polega twój problem, bo cierpiałem na to samo. Aż mi w końcu przeszło".

Poprzedniego lata, w Londynie, wielu przyjaciół bombardowało mnie oskarżeniami, że chcę się sprzedać za dobrą posadę, i pytało mnie dlaczego, skoro mam tyle możliwości, żeby prowadzić dokładnie takie życie, jakiego pragnę, po prostu którejś z nich nie wykorzystam? Dlaczego za wszelką cenę próbuję dołączyć do stada, i to dokładnie w tym momencie, kiedy mogę z tego stada uciec? „Tak długo udawało ci się trzymać poza karuzelą dla chomika" – powiedział jeden z nich. „Na miłość boską, nie wskakuj na nią teraz".

Między zakończeniem zajęć a wręczeniem dyplomów mieliśmy miesiąc przerwy. Pojechałem na tydzień do Anglii, parę dni spędziliśmy w Nowym Jorku. Pewnego dnia, mniej więcej w porze lunchu, siedziałem w autobusie jadącym w dół Lexington Avenue. Spojrzałem na lewo i zobaczyłem stojącą na chodniku krępą, niską sylwetkę w krótkim płaszczu z wielbłądziej wełny. Sposób, w jaki mężczyzna przestępował z nogi na nogę sugerował, że musi on natychmiast biec do toalety. Miał dużą, ogoloną głowę, a usta skrzywione w kwaśnym grymasie. Z płaszcza wystawały kosztownie wyglądające dżinsy i czarne lakierki o ostro zakończonych czubkach – cały zestaw zaprojektowany był dla kogoś dużo młodszego. Kilka kroków przed nim stał dużo wyższy mężczyzna w długim, czarnym płaszczu przeciwdeszczowym, przytrzymujący palcem słuchawkę w uchu.

Ochroniarz spojrzał w jedną i drugą stronę zatłoczonej ulicy, zachowując wokół swojego podopiecznego niewidzialny kordon. Rozpoznanie człowieka w płaszczu z wielbłądziej wełny zajęło mi parę minut. Ale i tak trudno mi było w

to uwierzyć. Dlaczego Ron Perelman, wart 7 albo 8 miliardów dolarów, od którego codziennie uzależnione są wszystkie rynki, stoi w biały dzień na ulicy? Czy za ludzi o takiej pozycji nie robią tego inni? Żeby oni sami mogli spokojnie przejąć kolejną firmę? Po raz pierwszy przeczytałem o Ronie Perelmanie w jakimś wydaniu *Vanity Fair* z 1995 roku. Było tam jego zdjęcie, jak siedzi w swoim porsche, niedaleko letniego domu w Hamptons. Wtedy miał jeszcze resztki włosów, które jak kępki mchu otulały peryferie dużej głowy, i właśnie wyzwolił się z drugiego małżeństwa po to tylko, aby rzucić się w trzecie. Na tych zdjęciach wyglądał na kogoś niezmiernie zadowolonego z życia – i taki mógł być w istocie – oraz na kogoś, komu jest zupełnie obojętne, co reszta świata myśli o małym, krępym facecie w średnim wieku z samochodami marki Porsche, blond żonami i miliardami w banku. Wyglądał tak, jakby całą tą swoją ogromną fortuną spluwał prosto w twarz czytelnika, tak jak wypluwa się do popielniczki kawałek odgryzionego cygara.

W latach 80., kiedy zarobił lwią część swojej fortuny, Perelman był uważany za renegata, za bandytę, który trzyma w szachu korporacyjną Amerykę. Szukał spółek, które uważał za niedoszacowane, zaciągał na ich kupno ogromne kredyty, potem dzielił firmy na kawałki, które z zyskiem sprzedawał. Kredytu często udzielał mu Michael Milken z Drexel Burnham Lambert, później aresztowany za łamanie przepisów ustawy o obrocie papierami wartościowymi. Kredyty – zabezpieczone – były wysoko oprocentowane, nazywane „śmieciowymi". Nigdy nie mogłem zrozumieć tego określenia: „śmieć". Ryzyko związane z pożyczką wynika z prawdopodobieństwa, z jakim uzyska się jej zwrot. Teraz można ocenić to prawdopodobieństwo na podstawie fizycznych aktywów zabezpieczających dług i przepływy gotówkowe, które te aktywa generują. Ale można też je ocenić w oparciu o osobowość pożyczkobiorcy.

Zwykłe banki, oceniając pożyczkobiorców, wykorzystają proste *scoringi* kredytowe. Ale bardziej wyrafinowany pożyczkodawca patrzy dużo głębiej. Co kieruje tą osobą? Jak bardzo jest ona zorientowana na sukces? Gdybym to ja był pożyczkodawcą mającym przed sobą uosobienie wściekłej ambicji, czyli Rona Perelmana z jego niezwykłą siłą woli, nieujarzmioną potrzeby posiadania wciąż nowych samochodów, kobiet i statusu, to pożyczałbym mu bez przerwy i ostatnią rzeczą, jaka przyszłaby mi do głowy, byłoby nazywanie tego kredytu „śmieciowym". Byłbym zachwycony, że mogę pożyczać komuś, kto ma tak ogromną motywację do zarabiania pieniędzy. J.P. Morgan powiedział coś podobnego w swoich zeznaniach składanych przed Kongresem. Morgana

przesłuchiwał nieprzejednany prawnik Samuel Untermeyer. Zapytał go, czy głównym kryterium udzielania pożyczki są pieniądze czy majątek pożyczkobiorcy. „Nie, proszę pana" – odparł Morgan. „Głównym kryterium jest charakter". „Jest ważniejszy od pieniędzy i majątku?" – dopytywał się Untermeyer. „Ważniejszy od pieniędzy i majątku, ważniejszy od wszystkiego" – powiedział Morgan. „Człowiek, któremu nie ufam, nie dostanie ode mnie pieniędzy nawet za wszystkie obligacje chrześcijańskiego świata". System finansowy opiera się na osobowościach, tak samo jak wszystko inne.

Ale czas i różne wydarzenia starły piętno z metod stosowanych przez Perelmana. Dzisiaj byłby fetowany jako geniusz *private equity*, może nawet byłby lansowany na przyszłego sekretarza skarbu. Dzisiaj to spadkobiercy Perelmana i Milkena tworzą główny nurt systemu finansowego. Dźwignia z brzydkiego słowa stała się słowem wytrychem. Takie firmy jak Blackstone biorą tani kredyt, żeby kupować niedoszacowane spółki, następnie reorganizować je i czerpać z tego astronomiczne zyski, przy milczącym poparciu ze strony niedawnych krytyków Perelmana. Drapieżnicy stali się częścią establishmentu.

I tak Ron stał sobie na rogu ulicy, z ręką w kieszeni, być może naciskając na nabrzmiewający pęcherz moczowy. A ja się gapiłem, korzystając z postoju autobusu na przystanku.

Kariera Perelmana ruszyła z kopyta, kiedy on sam miał już dobrze po trzydziestce, co dało mi trochę nadziei – mam jeszcze trochę czasu, żeby to nadrobić. Ale kiedy już ruszył, był nie do zatrzymania. Zanim skończył 36 lat, stał się multimilionerem, zaraz potem – miliarderem. Wraz z miliardami przyszły rozwody – razem cztery – proces o opiekę nad dzieckiem, kiedy to wydający wyrok sędzia stwierdził, że Perelman ma problem „z zarządzaniem gniewem". Moją pierwszą reakcją, kiedy już rozpoznałem Perlemana, była satysfakcja. Wyglądał tak zwyczajnie! W szarym świetle manhattańskiego poranka wyglądał tak żałośnie! Ostatnia rzecz, jakiej bym pragnął, to zobaczyć szczęśliwego multimiliardera.

Ale natychmiast się opamiętałem – zaraz, co ze mną jest nie tak? Czy Perelman coś mi zrobił? Przecież nie chodzi o to, że kiedykolwiek chciałbym być tak bogaty jak on. Dlaczego za każdym razem, kiedy spotykam kogoś, kto ma tak przeogromną kasę, moim pierwszym odruchem jest wniosek: „oczywiście, że musi być nieszczęśliwy", a potem szukanie nawet najbardziej skąpych dowodów. Sikać się chce, co, Perelman? Ha! Twoje miliardy w niczym ci teraz nie pomogą. Ja sobie siedzę w ciepłym autobusie, z książką w kieszeni,

szczęśliwy, jak tylko szczęśliwy może być przyszły bezrobotny z dyplomem HBS z Harvardu. Daj mi miliard dolarów i na pewno będę wiedział, co z nim zrobić. Powiedzmy sobie szczerze – wynajmowanie ochroniarza po to, aby mnie przeprowadził przez Lexington Avenue, nie byłoby na liście moich priorytetów. Jesteś zerem, Perelman. No idź, licz sobie swoje miliardy i blondynki. To i tak niczego nie zmieni. I tak będziesz grubasem w przyciasnym płaszczu, który skrzywiony stoi na przejściu dla pieszych.

Dlaczego zatem przebrnąłem przez Harvard Business School, instytucję, której celem jest nauczenie ludzi, jak gromadzić i wykorzystywać ogromne zasoby? Dlaczego w obecności bardzo bogatych ludzi wciąż doświadczam uderzeń tego emocjonalnego bicza? Jeśli tak bardzo ich podziwiam, to powinienem starać się pójść w ich ślady, a nie cieszyć się z ich nieszczęścia. Może po prostu byłem zawistny? A może doświadczam zdeformowanych, emocjonalnych skutków narastającej świadomości, że z powodu braku umiejętności, osobowości i głodu sam nigdy takiego bogactwa nie zdobędę? Jako dwudziestolatek wyobrażałem sobie, że mogę być Jimmym Goldsmithem. Teraz mam 33 lata i wcale nie jestem bliżej tego celu, niż byłem 13 lat temu, z każdym mijającym dniem widząc, jak to marzenie oddala się coraz bardziej.

Przypomniałem sobie poranek w Aldrichu, kiedy razem z Cedrikiem zabijaliśmy czas między zajęciami, rozmawiając o francuskiej polityce. Jacques Chirac, powiedział, rzekomo konsultuje się z afrykańskimi marabutami, czarownikami. Podobno ci marabuci pomogą człowiekowi w zdobyciu ogromnej mocy tylko w zamian za ogromne osobiste poświęcenie. Mówiono, że w 1988 roku, po tym, jak Chirac przegrał wybory prezydenckie, wezwano jednego marabuta do Paryża. Jeśli chce prezydentury, powiedział czarownik, musi poświęcić jedną ze swych córek. Niedługo potem młodsza córka Chiraca, Laurence, padła ofiarą wyniszczającej anoreksji, z której nigdy nie wyszła. W Afryce Zachodniej, zapewniał mnie Cedric, historię tę traktuje się jak ewangelię.

Uderzyło mnie, że ta opowieść to jakby odwrotność historii Fausta. Jeżeli gotów jesteś oddać swą duszę lub – jeśli to ci się nie uda – poświęcić swoje dziecko, diabeł da ci wszystko. Może jakiś ekonomista kiedyś się nad tym wszystkim zastanowi. Ilu spośród tych bardzo bogatych lub wpływowych, którzy do wszystkiego doszli własnymi siłami, poniosło po drodze ogromną osobistą stratę? Czy cierpieli bardziej niż przeciętny człowiek? Ale patrząc na Perelmana, pomyślałem o Fauście w inny sposób. Może to nie jest moralitet,

tylko odzwierciedlenie tego, w jaki sposób ci mniej fortunni zawsze się pocieszali? Nikt przecież nie może być i bogaty, i szczęśliwy JEDNOCZEŚNIE. Albo rybki, albo akwarium, prawda?

W dniu ceremonii rozdania dyplomów lało. Deszcz zaczął padać kilka dni wcześniej i za nic nie chciał przestać. Skwer Bakera przypominał pokład statku w czasie huraganu, z rzędami czerwonych, składanych krzesełek spoglądających w stronę opuszczonej sceny, osłoniętej namiotem obwisłym pod ciężarem zebranej wody. Moi rodzicie i ciotka dzielnie wyruszyli z Waszyngtonu, ale zanim dojechali, marzyli tylko o tym, żebym dostał ten dyplom jak najszybciej i żebyśmy poszli do Chińczyka coś zjeść. W najmniejszym stopniu nie interesował ich Dzień Rocznika – impreza w dniu poprzedzającym promocję – w czasie której ktoś ze studentów i jakiś zaproszony gość dzielili się końcowymi przemyśleniami na temat całego przedsięwzięcia. Poszedłem zatem sam. Audytorium Burdena było pełne, więc ruszyłem do Aldricha, gdzie można było oglądać wystąpienia na ogromnym ekranie. Pierwszym mówcą był P.J. Kim, student wybrany przez panel reprezentantów sekcji z ogromnej puli chętnych ze względu na swą elokwencję. P.J. był imigrantem z Azji, a jego rodzina mieszkała w południowym Teksasie. Jego poszukiwania pracy, podobnie jak moje, nie przebiegały zbyt gładko, ale potraktował to z dużym wdziękiem. „Nie mieć pracy na ostatnim semestrze w Harvard Business School to jak być na kapitalnej imprezie, kiedy wszyscy już rozbili się na pary, a ty siedzisz samotnie w kącie, pogryzając chipsy" – powiedział.

Mówił też, że radził się wszystkich przyjaciół, co powinien tego dnia powiedzieć, i zawarł to w trzech punktach. Justin zauważył, że jak w HBS zaczniesz wyjaśniać sens życia, wszechświat i wszystko inne posługując się paragrafami, to nikt nie zwróci na to uwagi. Ale wystarczy powiedzieć, że masz listę, a wszyscy od razu siadają prosto i już są gotowi robić notatki. Lista P.J. wyglądała następująco:

Czas sprawi, że wielkie rzeczy zaczną wydawać się nam małe, a małe – wielkie.

Porównania uśmiercają szczęście.

Jesteśmy wszystkim, co mamy. Nikt nas nie uratuje.

Punkt drugi spodobał mi się szczególnie. Porównywanie się do przyjaciół czy jakiejś grupy mogło jedynie prowadzić do rozpaczy, zawsze znajdzie się ktoś, kto w jakiejś dziedzinie radzi sobie lepiej od nas. To właśnie jest przekleństwo krzywej. Zanim przyszedłem do HBS, byłem dobry w tym, co robiłem.

Miałem swoją rolę, miałem status. Ale w czasie pobytu w szkole, mimo że tak wiele się nauczyłem o biznesie i o sobie samym, wciąż katowałem się porównaniami z innymi.

Drugim mówcą był Hank Paulson, absolwent HBS, który niedawno porzucił pracę prezesa banku Goldman Sachs i objął stanowisko sekretarza skarbu. Był nieporadnym mężczyzną, z wielkimi barami i ogoloną, jakby gadzią głową. Mówił grobowym głosem, niewątpliwie wytrenowanym w czasie godzin spędzonych z prawnikami w klimatyzowanych salach konferencyjnych. Świat, powiedział, ma więcej możliwości ekonomicznych, niż ktokolwiek śmiałby przypuszczać. Ale jest także dużo bardziej niepewny. Zwycięzcami będą ci, którzy „ze zmiany uczynią swojego przyjaciela". Miał dla nas cztery rady.

Nie ulegaj pokusie, jaką stwarza krótka perspektywa czasowa.

Bądź wobec siebie uczciwy, jeśli chodzi o wybór odpowiedniej dla siebie pracy.

Trzymaj się swego moralnego kompasu.

Zachowuj właściwą równowagę między karierą zawodową a życiem osobistym.

Zachęcał nas, abyśmy nie byli „inżynierami kariery", ale abyśmy się uczyli i wykorzystywali każdą okazję do rozwoju. „Jedyną rzeczą, na którą nie możemy sobie pozwolić, jest nieuczenie się". Przy drugim punkcie powiedział, że dzisiaj wszyscy, których spotkał, zdają się wierzyć, że urodzili się po to, aby być inwestorem lub *traderem* z ogromnym kapitałem do dyspozycji. Ale nie każdy się do tego nadaje, a istnieje wiele zawodów, nad których wyborem warto się zastanowić. Zawodowe spełnienie, powiedział, to wynik bycia dobrym w robieniu czegoś naprawdę trudnego.

Jeśli chodzi o kompas moralny, to ważne jest zarówno robienie właściwych rzeczy, jak i to, żeby było to zauważone. Ostrzegł nas przed niebezpieczeństwami, jakie niesie myślenie kolektywne i naciski ze strony grupy, które sprawiają, że dobrzy ludzie biorą udział w robieniu złych rzeczy. Łatwo jest zrozumieć, że źli ludzie robią złe rzeczy, a dobrzy – dobre, powiedział. Ale dużo ważniejsze jest zrozumienie, dlaczego dobrzy ludzie robią złe rzeczy, tak aby samemu nie popełnić takiego błędu.

Mówiąc o równowadze, powiedział, że jeszcze w Chicago, kiedy był młodym bankowcem, a jego dzieci były małe, za dużo czasu spędzał w biurze. W końcu żona zażądała, żeby był codziennie wieczorem w domu, zanim dzieci pójdą spać. Łapał zatem pociąg późnym popołudniem, tak aby być w domu około

18.00 i poczytać dzieciom bajki na dobranoc. Ale był tak przyzwyczajony do dynamiki swojej pracy, że czytał te bajki w tempie zmiany kursów giełdowych. Żona nalegała, żeby trochę zwolnił, ale córka poprosiła, żeby nie słuchał mamy. Lubiła, jak czytał tak szybko. Żadna firma, powiedział Paulson, nie pomoże nam w osiągnięciu tej równowagi. Musimy się nauczyć mówić: „nie", musimy się nauczyć tak żonglować swoim planem dnia, aby znaleźć czas dla rodziny, przyjaciół i zainteresowań.

Następnego dnia, o świcie, zaplanowana była uroczystość poświęcona historii uniwersytetu. Miałem zamiar pójść, ale padało, no i kiedy się obudziłem, poczułem, że potrzebuję trochę czasu dla siebie. Niezależnie od całej pracy, jaką wykonałem, wszystkiego, czego się nauczyłem, przyjaciół, których zdobyłem, moja niepewność co do przyszłości sprawiła, że czułem się jak jeden wielki przegrany. Wiem, że to śmieszne. W HBS nie chodzi przecież o znalezienie pracy. Chodzi o zbudowanie struktury przyszłego, interesującego życia. Dane statystyczne pokazywały, że duża grupa absolwentów w ciągu najbliższego roku rzuca pierwszą pracę, jaką podjęła tuż po zakończeniu HBS. Zwariowane otoczenie i wyśrubowane parametry szkoły biznesu zmuszają ludzi do podejmowania złych decyzji, które, po powrocie do rzeczywistości, szybko są weryfikowane. Ale niewiele mi to pomagało. Sądziłem, że kiedy już się znajdę w tym momencie życia, będę znał więcej odpowiedzi. Bałem się także, że przez to dryfowanie, hamletyzowanie i zbyt długie zastanawianie się tak wielu zawiodłem.

Wcześnie rano, kiedy reszta ludzi z mojego roku szykowała się do wyjścia na Harvard Square, ubrałem Augiego i we dwóch pojechaliśmy na bostoński North End. Często przyjeżdżaliśmy tutaj w niedzielę rano na cannoli, kiedy Margaret i Hugo jeszcze spali. Zajęliśmy nasz stały stolik w Caffe dello Sport, pod gigantycznym ekranem telewizyjnym, który pokazywał mecze włoskiej ligi. Ja czytałem gazetę, a Augie przebijał się przez swoje cannoli. Potem, w mżawce, ruszyliśmy na spacer. Skręciliśmy w stronę Paul Revere Mall, obok pomnika Revere'a, wzdłuż szpaleru drzew. Czerwone cegły były mokre, powietrze ciężkie i ciche. Byliśmy sami. Podeszliśmy do fontanny tuż obok kościoła Old North End, usiedliśmy. Augie bawił się samochodzikiem, a ja zacząłem czytać tabliczki zdobiące ścianę, upamiętniające sławnych mieszkańców North End. Był i Revere. „Paul Revere 1735–1818. Patriota. Rzemieślnik. Dobry Obywatel. Urodzony na Hanover Street. Mieszkał na North Street. Założył ludwisarnię na Foster Street i zmarł na Charter Street". Przeżył dobre, ważne

życie w obrębie kilku zaledwie ulic. Przeczytałem tabliczkę kilkakrotnie. Uderzyła mnie jej prostota. Nie podróżował daleko, aby znaleźć swoją fortunę. Przypomniało mi to radę Lassitera, aby znaleźć swoje plemię i trzymać się tego plemienia. W czasach Rewolucji Amerykańskiej mieszkańcy North End na pewno to robili. Pomyślałem o przyjaciołach, których na pewno miał, o silnych więzach rodzinnych. I wtedy pomyślałem o moich kolegach i koleżankach z roku, którzy mieli zniknąć w różnych częściach globu w poszukiwaniu swojej szansy, martwiąc się o pracę i życie. Poczułem się dobrze ze świadomością, że nie jestem wśród nich. Nie zdecydowałem się na robienie czegoś, o czym wiedziałem, że nie sprawi mi satysfakcji. Po długich wahaniach i podróżach zapragnąłem życia, którego posumowanie zawierała ta tabliczka. Zrozumiałem, że jeśli dalej będę szukał, to – przy całym moim wykształceniu – takie życie mam w zasięgu ręki.

Rozdział 16

Fabryka nieszczęśliwych ludzi

Wiesz, jakie są marże na popcornie?". Minął rok od skończenia przez nas studiów. Dzwonił Oleg z Petersburga, gdzie dla firmy *private equity* kierował siecią multipleksów. „2000 procent. Cholera, możesz w to uwierzyć? 2000 procent! Wydawałoby się, że w kinie chodzi o filmy, ale okazuje się, że chodzi o popcorn".

Powiedział, że właśnie rozmawiał z jednym z naszych kolegów, którego rodzina miała kina na Bliskim Wschodzie. „Oni tam w czasie seansów robią przerwy, żeby ludzie mogli wyjść i kupić więcej popcornu i więcej napojów. No więc myślę, żeby i tutaj zrobić to samo. Rzecz w tym, że w Rosji, jeśli w czasie projekcji zapali się w sali światło, wszyscy zaczynają krzyczeć i rzucać w ekran różnymi rzeczami, bo myślą, że coś się zepsuło". Oleg kipiał energią. Cieszył się, że jest z powrotem w Rosji, jego żona też się cieszyła, kochał swoją pracę. Zapytałem, co z HBS zapamiętał najlepiej.

„Pamiętam, że było jak na pieprzonym poligonie. Naprawdę, jeśli chodzi o ilość pracy, to było naprawdę ciężko. Pamiętam, że jak tam jechałem, wydawało mi się, że to będzie spacerek. Kompletnie nie zdawałem sobie sprawy, w co się pakuję. A teraz przynajmniej raz na tydzień wracam do jakiegoś kazusu i szukam tam inspiracji. I chętnie pogadałbym z kimś, kto był tam razem ze mną. Jeśli chodzi o ludzi, to mam same sympatyczne wspomnienia, chętnie bym się spotkał z kimś ze szkoły. Czyli chyba wykonali z nami dobrą robotę, nie?".

Powiedział, że najważniejszą rzeczą, jakiej się nauczył, było: „nigdy nie uważaj się za najmądrzejszego w tym pokoju". „Byłem zaskoczony, jak wiele ciekawych rzeczy można było usłyszeć w czasie dyskusji w salach wykładowych" – stwierdził. Oczywiście, nie wszystkie komentarze były błyskotliwe, chociaż parę zawsze się znalazło. Wyjaśnił, że zaskoczyła go raczej ilość różnych punktów widzenia. „Teraz nigdy nie podejmuję żadnej decyzji, zanim nie zapytam innych, co o tym myślą. Ludzie potrafią cię wkurzyć, ale i tak warto ich wysłuchać. Byłem raczej rozsądnym facetem, zanim pojechałem do HBS, ale teraz zawsze mam jakieś pytania, nigdy niczego nie zakładam z góry".

Gdy już sam zarządzał operacjami biznesowymi, wciąż myślami wracał do przerabianych przez nas kazusów. „To było bardzo cenne, poznać tyle różnych sytuacji biznesowych. Teraz, kiedy sam jestem prezesem, to wiem, że każdemu może się przytrafić jakieś gówno. Widzieliśmy dużo różnych firm od środka, więc biznes nie wygląda już jak jakaś skomplikowana wiedza. Chodzi tylko o znalezienie właściwego podejścia. Jakby zdjęto zasłonę. Wiedza praktyczna – i tak większość z tego zapominasz. Modele możesz znaleźć w podręcznikach. Ale zobaczyć te wszystkie sytuacje i wysłuchać opinii innych ludzi – to było bezcenne".

Zaraz po powrocie do Rosji Oleg kierował małym parkiem rozrywki – wesołym miasteczkiem. Jak się okazało, jedna z karuzeli miała dość słabą konstrukcję. Niezależnie od nacisków finansowych kazał ją zamknąć. „Cały czas miałem w głowie przypadek Tylenolu, który przerabialiśmy na zajęciach z przywództwa i odpowiedzialności korporacyjnej. Kiedy ten gość z Johnson & Johnson musiał zignorować bezpośrednie skutki finansowe i wycofać lek z rynku, bo mógł być niebezpieczny. Musiałem zrobić to, co było właściwe. Dużo o tym myślałem i pomogło mi to w podjęciu decyzji. Zatrzymałem tę karuzelę. Powiedziałem, że nie pozwolę jej uruchomić, dopóki nie będę miał pewności, że jest całkowicie bezpieczna". Innym kazusem, który zapamiętał, było wprowadzenie marki Mercedes Benz Klasy A, który omawialiśmy z Felixem na kursie ze strategii pozarynkowych. Mercedes zainwestował fortunę w pierwszy mały samochód, po czym tuż przed wprowadzeniem go na rynek odkryto, że zawalił pewien test bezpieczeństwa. Kierownictwo firmy musiało zdecydować, co robić. „Pamiętasz tego gościa, który sam musiał podjąć decyzję, a potem musiał ją obronić? Podobał mi się ten pieprzony kazus".

Oleg znalazł swoje powołanie, ale zajęło mu to kilka miesięcy. Zaraz po opuszczeniu HBS podjął pracę w Londynie, w konsultingu. „Jeśli nie jesteś pewien, co chcesz robić, albo jeśli chcesz dać sobie trochę czasu na przeanalizowanie różnych opcji, to konsulting otwiera parę drzwi. Spędziłem tam pięć miesięcy i nawet po tak krótkim czasie zaczęli do mnie wydzwaniać headhunterzy. To jest jak ciągłe szukanie pracy. Szczególnie, jak zmieniasz kraje. Bardzo sympatycznie cię traktują. Znajdują ci mieszkanie, organizują przeprowadzkę, dają ci bonus na dzień dobry oraz ci czas na znalezienie lepszej pracy. Dla ludzi, którzy boją się dokonywania wyborów, to bezpieczne miejsce".

Z Cedrikiem umówiłem się na lunch w noodle-barze na Manhattanie,

niedaleko jego biura. Znalazł taką pracę, jaką chciał – w banku inwestycyjnym, który niebawem wysyłał go do Afryki. Kiedy weszliśmy do baru z chłodnej ulicy, otuliła nas ciepła para. Zajęliśmy mały stolik w kącie, przy oknie osłoniętym bambusową zasłoną. Ostatni raz widzieliśmy się w czasie półfinału Mundialu, na meczu Francja–Brazylia, który oglądaliśmy, siedząc wśród zapakowanych pudeł w pokoju w kampusie. Zaczęliśmy mówić, co u kogo słychać, jak sobie ludzie radzą. Kilkoro już zdążyło rzucić zajęcia podjęte zaraz po szkole, inni poważnie taki ruch rozważali. „Dlaczego – zapytałem Cedrika – w ogóle te posady przyjmowali? Przecież doskonale wiedzieli, z czym to się wiąże".

„HBS jest fabryką nieszczęśliwych ludzi. Mamy tyle możliwości, a mimo to tak niewielu jest zadowolonych. A to ich niepokoi. A potem jeszcze bardziej niepokoi. A potem podejmują fatalne życiowe decyzje. Ale to w gruncie rzeczy to dobrzy ludzie" – powiedział, wciągając zwój makaronu. „Ludzie z dobrych rodzin z wartościami. Nie wiem, co się dzieje. Myślę, że po prostu stają się zdesperowani".

Zadzwoniłem do Nate'a, członka sekcji A, który na drugim roku mieszkał na tym samym piętrze, co my. Teraz pracował w firmie biotechnologicznej na północno-zachodnim wybrzeżu Pacyfiku. Kiedy przyszedł do firmy, jej akcje kosztowały ponad 70 dolarów, a teraz spadły do siedmiu. Był świadkiem kilku fal zwolnień i bardzo poważnych turbulencji. Ale Nate pozostał niewzruszony i optymistyczny. „Jest ciężko, ale bardzo dużo się nauczyłem". Najważniejsza rzecz, jaką wyniósł z HBS, powiedział, to pewność siebie. „W czasie różnych konwencji po prostu podchodzę do prezesów różnych firm i zaczynam z nimi rozmawiać. HBS dała mi tę pewność, że mam prawo być tam, gdzie jestem. Na spotkaniu, przemawiając publicznie, rozmawiając z prezesami. Może to prawo jest nieuzasadnione, ale tak właśnie się czuję. Tylko proszę cię, nie każ mi obliczać zdyskontowanych przepływów gotówkowych lub podać trzech P marketingu. A może to były cztery P?".

„Patrząc wstecz, mogę powiedzieć, że mnie osobiście największą przyjemność sprawiała kwintesencja doświadczenia edukacyjnego Cambridge" – powiedział. „Uwielbiałem budzić się rano ze świadomością, że jestem na Harvardzie, że widzę wiosłujące po rzece osady, pierwszy śnieg w zimie". Po osobistym doświadczeniu akademickiej histerii studenta przedostatniego roku uniwersytetu Stanforda, postanowił, że w HBS nie da już się na to złapać. Ale, ku swojemu rozczarowaniu, dał się ponieść innemu rodzajowi histerii –

mentalności stadnej, skupionej na wynagrodzeniu finansowym. „To tak, że jak grasz w hokeja, to sztuczka polega na tym, żeby prześlizgnąć się tam, gdzie krążek ma się znaleźć, a nie tam, gdzie akurat jest. W HBS miałem wrażenie, że wszyscy suną dokładnie tam, gdzie jest krążek, czyli kasa – do *private equity*, funduszy *hedgingowych*, nieruchomości – zupełnie nie myśląc o tym, gdzie krążek może się znaleźć za chwilę. Wielu ludzi wyglądało na bardziej zainteresowanych kwotą, jaką będą zarabiać, a nie tym, jakie życie lub jaka przyszłość się z tym wiąże" – mówił.

„A mimo to, jak myślę o każdym kazusie, który studiowaliśmy, i o każdym wykładowcy, który wszedł do Sali wykładowej, o każdym gościu – to mam wrażenie, że każdy z nich mówił: »Byłem złym mężem/byłam złą żoną« albo »Byłem złym ojcem/byłam złą matką«. Nikt z nich nie powiedział: »Mam wspaniałą rodzinę»«. Pamiętam, jak na drugim roku poszedłem na ten panel z udziałem absolwentów HBS. Jedna z uczestniczek powiedziała, że jej mąż miał udar mózgu, ktoś inny mówił o córce, która nie pamięta jego imienia. No i był ten gość z Goldmana Sachsa, który przyjechał mówić o przywództwie i wartościach. Ale ja zapamiętałem ten wyraz kompletnej przegranej, jaki malował się na jego twarzy, kiedy mówił o swoich czterech byłych żonach. I kiedy widzisz, jakich wyborów dokonali ludzie z twojego rocznika, to rozumiesz, że będą robić dokładnie to samo. Nie chcą słyszeć o przegranym życiu. To jest jak *Śmierć komiwojażera*. Kogo interesuje przeciętny człowiek z rodziną?"

„Byłem zdziwiony, kiedy okazało się, że po zakończeniu HBS dokonanie właściwego wyboru wymagać będzie prawdziwego męstwa, dobrze funkcjonującego kompasu moralnego. Bo wektor pchający cię ku pogoni za bardzo złudnym sukcesem, jest naprawdę potężny".

Z Annette umówiłem się na drinka w lokalu niedaleko Central Parku, w pobliżu jej biura. Ciągle pracowała w tej samej firmie odzieżowej, do której poszła po skończeniu szkoły. Wciąż myślała o pieniądzach, które zostawiła na Wall Street, ale była zadowolona z decyzji. Uczyła się i widziała, ma do wyboru kilka dróg. Codziennie wykorzystywała coś, czego nauczyła się w HBS – albo było to obliczenie właściwej wielkości partii towaru, albo przygotowanie projekcji finansowej.

„Po roku wykonywania tej pracy czuję, że idę w stronę własnego biznesu. Mogę doradzać w sprawie marek. Mogę kupić firmę. Czuję, że potrafię zarządzać ludźmi w sposób, jakiego nigdy bym się nie nauczyła na Wall Street.

Ale wtedy patrzę na mojego młodszego brata, który pasjonuje się tą swoją muzyką i powtarza, że będzie wielką gwiazdą. I wiesz, myślę sobie, że mimo tej całej mojej biznesowej edukacji z Harvardu to on jest prawdziwym przedsiębiorcą, a nie ja. Jak idziesz do HBS, to znaczy, że masz dużą awersję do ryzyka. Ten cały szum na temat kontaktów i transformacji jest dla ludzi, którzy chcą zminimalizować ryzyko w chwili, kiedy będą chcieli skorzystać z jakiejś okazji".

Luis, Franko-Argentyńczyk, wrócił do Madrytu, skąd pochodziła jego żona, i teraz pracował z grupą inwestorów nad wyszukiwaniem i kupowaniem firm, które znalazły się w trudnej sytuacji. Był znowu w swoim żywiole i był zadowolony. Powiedział, że wszelkie negatywne odczucia związane ze szkołą szybko wyparowały. Uwielbiał dyskusje na temat kazusów i teraz łapie się na tym, że prawie codziennie do nich wraca.

„Nauczyłem się myśleć w zupełnie inny sposób. Inaczej tłumaczę różne rzeczy, inaczej buduję argumentację. Na początku, kiedy mieliśmy 30 sekund na wypowiedzenie swojego zdania, nigdy zbyt daleko nie zaszedłem. Ale potem wiesz już, jak i co powiedzieć szybko, no i uczysz się myśleć, zanim coś powiesz. Teraz moi przyjaciele mówią, żebym przestał gadać, jakbym był w szkole biznesu, bo podobno wciąż powtarzam, że »można na to spojrzeć z dwóch stron«, nawet kiedy chodzi o decyzję, dokąd pójść na kolację. To bardzo ustrukturyzowany sposób myślenia. Może nawet przestrukturyzowany"

Hasan był teraz bankierem, mieszkał i pracował na Bliskim Wschodzie. Nie lubił sekcji, uważał ją za mało oryginalną i konformistyczną. Wolałby raczej już na pierwszym roku chodzić na różne zajęcia z różnymi ludźmi. Ale podobała mu się sama nauka. „Strategia, to mnie najbardziej ciekawiło i naprawdę radykalnie zmieniło mój sposób myślenia i analizowania rzeczywistości. Korzystanie ze szczegółowej analizy w podejmowaniu decyzji makro. Wcześniej zakładałbym, że decyzje makro wymagają analizy makro. Teraz widzę, że aby podjąć decyzję makro, musisz przejść przez różne szczeble analizy mikro. Przez cały czas trzeba myśleć o wszystkim"

„Przedsiębiorczość była dla mnie doświadczeniem, które zmieniło całe moje życie. Pozbyłem się wielu swoich obaw na temat przedsiębiorczości, nauczyłem się też, że nie tyle chodzi tutaj o podejmowanie ryzyka, ile o zarządzanie ryzykiem. Dzięki temu kursowi zrozumiałem, że wszystko jest możliwe. Nauczyłem się, jaka jest potęga dźwigni, jak zdobywać środki i strukturyzować transakcje finansowe. To otworzyło mi okno na nieograniczone możliwości".

Sposób, w jaki jest dzisiaj zorganizowany profesjonalny świat, powiedział, sprawia, że „zmiana biegów stała się bardzo kosztowym procesem" – mówił. HBS była efektywnym sposobem „wymiany narzędzi" i zmiany kierunku kariery zawodowej.

Ale, jego zdaniem, szkoła okazała się dużo bardziej zaściankowa, niż można było się spodziewać. „HBS to konserwatywna instytucja ze Wschodniego Wybrzeża. Tak naprawdę wcale nie jest szkołą międzynarodową. Na drugim roku musisz się naprawdę napocić, żeby znaleźć jakieś międzynarodowe zajęcia, a kiedy już je znajdujesz, to okazuje się, że wszyscy studenci to cudzoziemcy! Gdyby Goldman Sachs czy inne duże amerykańskie firmy nie wybierały się do Chin, to szkoła w ogóle by się Chinami nie interesowała". Doszedł do wniosku, że podejście szkoły do etyki jest „fundamentalnie purytańskie. W każdym przypadku narzucany jest amerykański punkt widzenia. Jeśli chciałbyś zastosować to wszystko w Dubaju czy Nigerii, to poniósłbyś spektakularną klapę, ręczę ci za to". Hasan podziwiał amerykański sposób robienia biznesu ze względu na jego oczywiste sukcesy, ale nie zgadzał się z poglądem, że musi być on kopiowany w każdej kulturze i każdym kraju.

Mając do wyboru Kalifornię i Bliski Wschód, wybrał to drugie, tam pracował przed HBS, tam był bliżej rodziny, no i dlatego, że dyplom MBA z Harvardu dużo więcej tam znaczył. Amerykańskie firmy zaczęły postrzegać MBA jako filtr, jako oczywisty wymóg stawiany osobom aspirującym do pracy na kierowniczych stanowiskach. Tytuł spowszedniał. Ale za granicą MBA z Harvardu to wciąż rzadkość. Sieci absolwentów-cudzoziemców są mniejsze i mocniejsze, zwłaszcza w Ameryce Łacińskiej, Afryce, na Bliskim Wschodzie i w Azji. W tych regionach funkcjonują całe sektory gospodarki, które wciąż czekają na przejęcie przez absolwentów MBA, na przykład cała saudyjska ropa. Tacy ludzie jak Hasan mogą to zmienić.

Dane statystyczne dotyczące pracy studentów naszego rocznika pokazały, że 42 proc. trafiło do usług finansowych, od bankowości inwestycyjnej po *private equity*, *venture capital* i bankowość komercyjną. 21 proc. wybrało konsulting. Następnym sektorem na liście, po dużej przerwie, była technologia i telekomunikacja, 6 proc. Sektory takie jak farmacja, produkty konsumenckie, handel detaliczny czy produkcja przyciągnęły niecałe 5 proc.; organizacje typu non profit i instytucje rządowe – niecałe 3 proc., z czego połowa wywodziła się z programu HBS, w ramach którego szkoła umieszczała swoich absolwentów w instytucjach rządowych i organizacjach non profit, dopłacając do ich

wynagrodzeń. 80 proc. ludzi z roku wybrało pracę w Stanach Zjednoczonych. Mediana wynagrodzeń w pierwszym roku wyniosła 138 125 dolarów. Ray Soifer, absolwent z 1965 roku i analityk bankowy, śledził związek między sytuacją na amerykańskim rynku kapitałowym a procentem absolwentów MBA z Harvardu, którzy wybrali karierę zawodową w sektorze finansowym. 10 proc. lub więcej było sygnałem do długoterminowych inwestycji kupna. 30 proc. i więcej – do długoterminowej sprzedaży. Wybór rocznika 2006 pokazywał, że na rynku wkrótce będzie krach.

Moje pierwsze miesiące po szkole były trudne. Wróciliśmy do Nowego Jorku, żeby być bliżej przyjaciół, rodziny, no i potencjalnej pracy. Stary przyjaciel Margaret powiedział mi, że czekając na to, aż stanę się gigantem biznesu, równie dobrze mogę zająć się tym, co na pewno lubię robić. Tak więc każdego dnia wsiadałem w pociąg metra, jechałem do biblioteki Columbia University i pisałem – beletrystykę i artykuły do gazet. Potem postanowiłem odświeżyć pewien biznesplan, który zacząłem przygotowywać jeszcze w HBS. To był pomysł Margaret – ekskluzywna firma pralnicza – i wciąż mnie nękała, żebym się w końcu tym zajął. Teraz miałem czas. Zidentyfikowałem potencjalnych klientów, określiłem przypuszczalną wielkość rynku. Przeanalizowałem konkurencję, skontaktowałem się z wytwórniami sprzętu, organizując wizyty w ich fabrykach. Poleciałem do Kansas City i zatrzymałem się u Bo, jednocześnie odwiedzając czołową pralnię w kraju. Przygotowałem szczegółowe notatki na temat operacji firmy, drogę, jaką przechodzi każde pranie, wykorzystanie pracowników, sposób, w jaki różne specjalistyczne zadania, takie jak naprawy czy usuwanie plam, są włączone w ciąg operacji. To wszystko było świetnym materiałem rodem z TOM. Właściciel komercyjnej pralni w Kalifornii pokazał mi idealnie prowadzone księgi rachunkowe – pochyliłem się nad nimi, wypisując liczby, które potem chciałem wykorzystać do obliczenia różnych wskaźników. Właściciel wyjaśnił, w jaki sposób udaje mu się utrzymywać wyższe marże i wyższe ceny niż konkurencja, jak sposób, w który działa firma – od sposobu używania przez nią ciężarówek do polityki przydziału akcji pracownikom, którą stosuje i utrzymywania długoterminowych relacji z klientami – pomaga mu otwierać klin między kosztem a skłonnością do płacenia. Zgodnie z tym, czego uczyliśmy się na zajęciach ze strategii – to nie była jedna rzecz. Na przewagę konkurencyjną składało się wiele elementów, idealnie ze sobą zgranych. Badanie przeniosło mnie z powrotem do czasów dziennikarskich, ale pytania, które teraz

zadawałem, zakres tematów, które mnie interesowały, były dużo szersze. Ciekawiły mnie najdrobniejsze szczegóły biznesu i cieszyłem się, że mogę rozmawiać z właścicielami firm, widzieć, jak się rozjaśniają, kiedy opisują prowadzone przez siebie operacje, jaką radość daje im tworzenie miejsc pracy, jaką satysfakcją jest zainstalowanie nowego sprzętu, który ma te operacje usprawnić i przyspieszyć. Mogłem zadać pytanie na temat wskaźnika przepustowości, a oni byli zachwyceni, że jest ktoś, kogo to interesuje tak samo jak ich.

Margaret i ja, po dokładnej analizie wszystkich za i przeciw, zdecydowaliśmy, że przedsięwzięcie może się udać. Ale wymagałoby od nas obojga pracy w pełnym wymiarze godzin, no i oznaczałoby, że przynajmniej przez pierwszych kilka miesięcy dochody byłyby niepewne. Jedną z rzeczy, jakich się nauczyłem, badając przypadki różnych przedsiębiorców, było to, że jeśli rozpoczynasz nowy biznes, to musisz być gotowy, że na początku będziesz pracować bez wynagrodzenia. Wiedziałem też, że niezależnie od tego, co się stanie z biznesem, potrzebuję wystarczającej ilości gotówki, aby przynajmniej przez rok być w stanie płacić rachunki. Nie mieliśmy takich środków, więc postanowiliśmy odłożyć na bok nasze plany, przynajmniej na razie, dopóki nasz młodszy syn nie pójdzie do żłobka. Ale ćwiczenie polegające na zbadaniu możliwości i ułożeniu planu przypomniało mi, jak wielką przyjemnością jest myślenie o wyzwaniach biznesowych.

Ostrzegano mnie, że jako niedawny absolwent HBS bez stałego przydziału będę zarzucany różnymi bardzo dziwnymi prośbami. I faktycznie tak się stało. Zjawili się przyjaciele przyjaciół, którzy potrzebowali pomocy przy przygotowaniu biznesplanów. Małe firmy szukały doradztwa strategicznego. A wszystko przez te trzy literki – MBA. Przez trzy miesiące doradzałem brytyjskiej firmie medialnej, która chciała wprowadzić swoje usługi na rynek amerykański. Mieli przyzwoity produkt, ale w firmie był wewnętrzny konflikt między tymi, którzy chcieli zbudować markę szybko, a potem ją sprzedać, a założycielem, który chciał rozwijać się wolniej i cieszyć się obecnym statusem. Te sprzeczne ambicje wciąż wypływały na powierzchnię, zmuszając mnie do przypomnienia sobie kursu LEAD oraz tego, jakie znaczenie ma uzgadnianie różnych interesów i wizji jeszcze na bardzo wczesnym etapie przedsięwzięcia. Codziennie korzystałem z Excela, aby uporządkować dane rozproszone po różnych bazach firmy. Wyciągnąłem notatki z marketingu przedsiębiorcy (EM), aby zastanowić się, jak firma mogłaby „przeskoczyć przepaść", starając

się zidentyfikować wpływowych wizjonerów, którzy mogliby poprowadzić stado antylop gnu w naszym kierunku.

Kiedy skończył się ten projekt, zadzwoniono do mnie z wytwórni filmowej, dla której pisałem pracę na zajęciach Lassitera na drugim roku. Praca dotyczyła dystrybucji filmów i znaczenia nowych technologii. Firma chciała, abym znalazł sponsorów, którzy sfinansowaliby produkcję jednego filmu dokumentalnego i dystrybucję drugiego. Musiałem uwzględnić wszystko – od wyprodukowania DVD po marketing i sprzedaż. Kiedy opowiedziałem o tym dziadkowi w Waszyngtonie, roześmiał się. „Czyli też robisz w filmie, jak Ma Ma", moja birmańska prababka, ta, która sprowadziła do Rangunu amerykańskie filmy. Można powiedzieć, że uchwyciłem jedyną nitkę przedsiębiorczości, jaka istniała w naszej rodzinie. Historię, którą wciąż mi opowiadano. O tym, jak Daw Ma Ma w wieku 35 lat została wdową z piątką dzieci, jak założyła firmę, zajmującą się dystrybucją filmów, aby zapewnić rodzinie dach nad głową. I oto ja, ponad czterdzieści lat po tym, jak moja mama w rodzinnej loży oglądała *Ben Hura* w kinie Palladium w Rangunie, prawnuk Daw Ma Ma, kontynuowałem rodzinną tradycję. Przynajmniej w oczach dziadka.

Patrząc wstecz, cieszę się, że pojechałem do HBS. Biznes przestał być dla mnie zamkniętym światem. W moim życiorysie pojawiła się uznana marka, miałem dostęp do wpływowych absolwentów. Nauczyłem się języka biznesu, sposobów myślenia. Poznałem zarządzanie ryzykiem i planowanie strategiczne, *hedging* i dywersyfikację, zwroty z aktywów, sprzedaż i inwestycje. Wiedziałem, co to BATNA i ZOPA, poznałem znaczenie wyrównywania zachęt i motywacji. Jeśli jakiś bankier zaczynał mówić o „bipsach powyżej krzywej", wiedziałem, że porównuje oprocentowanie kredytów do krzywej rentowności bonów skarbowych. Poznałem znaczenie procesu w każdym aspekcie biznesu, nie tylko w osiąganiu właściwego rezultatu, ale też w robieniu właściwych rzeczy, tak aby osiąganie pożądanych rezultatów było powtarzalne. Firmy muszą wypracowywać właściwe procesy w sposób, w jaki baseballiści lub golfiści muszą wytrenować właściwą reakcję ciała, tak aby móc powtarzać tę samą akcję w taki sam sposób. Po raz pierwszy w życiu zrozumiałem, jak jest alokowany kapitał, niezależnie od tego, czy chodzi o firmę budującą nową fabrykę czy fundusz *venture capital* zapewniający finansowanie następnej przełomowej technologii. Było to bardzo budujące, ponieważ nauczyło mnie, że na dobre pomysły pieniądze zawsze się znajdą; nauczyło mnie również, gdzie tych

pieniędzy szukać.

Przekonałem się także do sposobu podejmowania decyzji opartego na analizie wielu opcji. Każdy pojedynczy kazus, który studiowaliśmy, wymagał przedstawienia różnych wariantówi ostatecznej decyzji. Ale zajęcia z Janem Rivkinem dodały do tej metody głębi i koloru. Zdawałeś się na swoje przeczucia, a potem przygotowywałeś różne opcje, kopiąc tak głęboko, jak tylko się dało, pytając, co musi się zdarzyć, jakiego dowodu potrzebujesz, aby zrobić x lub y. Dopiero wtedy ustalałeś dalsze działania. Byłem zdziwiony, jak wiele kazusów zostało mi w pamięci. Na przykład na pierwszym roku, na zajęciach z marketingu, przyglądaliśmy się angielskiemu producentowi pryszniców Aqualisa Quartz, który chciał wybrać najlepszy kanał dystrybucji nowej linii pryszniców. Nigdy wcześniej nie przyszło mi do głowy, że jeśli specjalizujesz się w prysznicach, to ludźmi, których musisz przekonać do swego produktu, wcale nie są końcowi użytkownicy, ale hydraulicy. Ten kazus nauczył mnie także, że najlepszymi kanałami sprzedaży wcale nie są te najbardziej oczywiste. Nabrałem olbrzymiego szacunku dla zarządzania jako nauki oraz dla wyzwań, jakie stawiało kierowanie organizacją. Zajęcia Portera pokazały, jak szerokie zastosowanie mogą mieć techniki analizy biznesowej. Do tego wszystkiego dochodziła oczywiście pewność siebie. Wspominał o tym każdy absolwent HBS – że ze szkoły wychodzi się bez żadnych kompleksów wobec biznesu i jego praktyków.

Ale HBS zmieniła mnie w jeszcze jeden sposób, o jakim nie wiedziałem, że jest możliwy. Nigdy nie myślałem, że zostanę zmuszony do takiej wiwisekcji wszystkich zakamarków mojej duszy. Dopóki się tam nie znalazłem, nie doceniałem potęgi kapitalizmu, jeśli chodzi o zasianie niepewności wśród ludzi wyposażonych w umiejętności pozwalające im robić w życiu to wszystko, na co mieli ochotę. Dlaczego moim koledzy i koleżanki tak walczyli o posady, o których wiedzieli, że ich unieszczęśliwią? To było coś więcej niż tylko pieniądze. Wierzyli, że do sukcesu prowadzą tylko dobrze wydeptane ścieżki i że jeśli wystarczająco długo będą znosić ból i upokorzenia, to końcowy sukces na pewno ich uszczęśliwi. Spóźniona satysfakcja jest w końcu lepsza od braku jakiejkolwiek satysfakcji. Byłem zszokowany, jak łatwo dałem się porwać temu tokowi myślenia. Moje doświadczenia emocjonalne, związane z pobytem w HBS, były jak płynięcie przez szeroką rzekę. Zacząłem na jednym brzegu, pełen wiary we własne siły, z jasną wizją kierunku, w jakim chcę płynąć, i nagle wpadłem w wir podwodnych prądów. Dopłynięcie do drugiego brzegu okazało

się prawdziwą walką. Ale kiedy to już zrobiłem, byłem pokorny – zdyszany i plujący wodą. Dopiero kiedy udało mi się złapać oddech i spojrzeć do tyłu, zrozumiałem, co osiągnąłem. Słowa „Master of Business Administration" oddawały to jedynie w niewielkim stopniu.

Ale są rzeczy w Harvard Business School, które chętnie bym zmienił. Po pierwsze, wprowadziłbym zakaz wykładania przedsiębiorczości przez wykładowców, którzy nigdy nie mieli nic wspólnego z biznesem. Krytycy zarzucają HBS, że uczy bardziej teorii niż praktycznych umiejętności biznesowych. Lub, jak to powiedział jeden z moich kolegów, uczy się nas bycia wyrafinowanymi smakoszami, a nie szefami kuchni – czyli tymi, którzy zawsze są gotowi do krytyki, ale którzy nie wiedzieliby, jak się trzyma nóż. Osobiście uważam, że studiowanie kazusów oraz częste wizyty osób związanych z biznesem i różnymi sektorami gospodarki zapewniły właściwą równowagę między teorią i praktyką – jeszcze parę ćwiczeń praktycznych w rodzaju Crimson Greetings, a na pewno długo bym tam nie wytrzymał. Fajnie, że finansów, strategii, rachunkowości i procesów uczyli nas akademicy. Trudno mi na przykład wyobrazić sobie lepszego przewodnika po zarządzaniu łańcuchem dostaw niż Zeynep Ton, a ona przyszła wprost z uczelni. Z drugiej jednak strony wolałbym wykładowców z doświadczeniem wykraczającym poza mury uczelni, takich jak Oberholzer-Gee, Riedl, Porter, Lassiter – a przedsiębiorczość była jedynym przedmiotem, którego nie da się nauczyć jedynie z podręczników. To wymaga profesorów, którzy mogą w wiarygodny sposób opisać najbardziej wewnętrzne aspekty biznesowej sztuki przetrwania.

Drugą zmianą byłby gruntowny przegląd sposobu, w jaki wykłada się finanse. Bankierzy i menedżerowie funduszy *hedgingowych*, którzy przewinęli się przez Harvard, narzekali, że mieli problem z zatrudnianiem absolwentów HBS, bo tym wydawało się, że są dużo mądrzejsi, niż byli w rzeczywistości. Na przykład absolwenci Whartona czy Tucka w kwestiach technicznych biją ich na głowę. Dla tych, którzy tego chcieli, wprowadziłbym czysto techniczne kursy, na których mogliby się wykazać wszyscy geniusze.

Następnie całkowicie zrezygnowałbym z wystawiania ocen. Miałem wrażenie, że są one stosowane tylko po to, żeby jakoś zmusić studentów do koncentrowania się na pracy. Gdyby właściwie dobierano studentów – czyli przyjmowano takich, którzy poważnie podchodzą do tego, co ma do zaoferowania HBS, a nie takich, którzy zajmują się tylko budowaniem sieci znajomości i zainteresowani są jedynie literkami przed nazwiskiem, nie byłoby

potrzeby wystawiania ocen. Klimat na uczelni byłby dużo zdrowszy, a i naciski, żeby koniecznie przystosować się do reszty – dużo mniejsze.

Po czwarte, wprowadziłbym kazusy i kursy na temat właściwego zakresu praktyki biznesowej. Zacząłbym od twierdzenia Jacka Welcha, że biznes jest ważniejszy od rządu, i kazał profesorom i studentom przedstawić argumenty kwestionujące ten pogląd. Misja HBS, która mówi o kształceniu liderów mających zmieniać świat, zakłada, że przywództwo biznesowe to dokładnie takie przywództwo, jakiego świat najbardziej potrzebuje. Ale po dwóch latach na Harvardzie wcale nie byłem o tym przekonany. Społeczeństwa demokratyczne mają tendencję do alokowania zasobów albo do biznesu, albo do rządu – wszystko zależy od tego, która ze stron, zdaniem społeczeństwa, lepiej wykonuje swoją pracę. Upraszczając, można powiedzieć, że biznes uważa się za bardziej wydajny, rząd – za bardziej sprawiedliwy. Wyborcy i konsumenci każdego dnia dostrajają się do tego wyboru, raz preferując skuteczność, innym razem – sprawiedliwość. Ale w HBS panowało przekonanie, że świat będzie lepszym miejscem tylko wtedy, kiedy wszystkie instytucje będą kierowane przez biznes i ludzi biznesu. Obowiązkiem ludzi biznesu jest nie tylko zarządzanie firmami, ale także przejęcie organizacji non profit i instytucji kulturalnych, tak aby jego przywódcy byli obecni we wszystkich dziedzinach życia społecznego. Michael Bloomberg, absolwent HBS, często był podawany za przykład człowieka, któremu udało się przenieść umiejętności przywódcze z biznesu do nowojorskiego ratusza. O prezydencie George'u W. Bushu wspomina się w tym kontekście rzadko. I chociaż często pytałem profesorów i kolegów-studentów, dlaczego tak się dzieje, nigdy nie otrzymałem satysfakcjonującej odpowiedzi. Niektórzy mówili, że to sprawa polityczna. Historycznie rzecz biorąc, Harvard jest matecznikiem demokratów. Inni radzili popatrzeć na osiągnięcia prezydenta. Czy było tam coś, czym Harvard powinien się chwalić? Uważałem, że mimo wszystko Bush był prezydentem czasu wojny a w swojej autobiografii wypowiadał się o uczelni w samych superlatywach, twierdząc, że MBA było „szkołą zawodową kapitalizmu". Czy w instytucji, której celem, jak sama twierdzi, jest „kształcenie liderów zmieniających świat", przykład Busha nie powinien być przywoływany nieco częściej? Doszedłem do wniosku, że niechęć szkoły do Busha nie ma nic wspólnego z jego polityką czy osiągnięciami. Był pierwszym absolwentem HBS, który trafił do Białego Domu, ale nigdy nie był biznesmenem. Dzięki rodzinnym koneksjom zbił małą fortunę jako współwłaściciel drużyny koszykówki Texas Rangers. Ale najbardziej wpływową

robotę na świecie dostał jako polityk, korzystając z tych samych koneksji rodzinnych. Wydaje mi się, że HBS wolałaby, żeby jej pierwszym absolwentem, który zasiadł w Białym Domu, był albo Bloomberg, albo Mitt Romney; ktoś, kto mógłby wskazać na swój dorobek biznesowy, na grubą teczkę rachunków osobistych, a następnie wejść do Gabinetu Owalnego i powiedzieć: „Będę kierował tym krajem tak, jak kierowałem firmą". Byłaby to apoteoza ideałów HBS, triumf biznesowego przywództwa. A sukces Busha wydawał się istnieć niejako obok szkoły, niezależnie od niej. Bush odwoływał się do tej grupy wyborców, którzy szkołę niewiele obchodzili. Lekceważył Północny Wschód i metodę ilościową. Ale pewnych habeesowskich cech nigdy się nie pozbył. Za swoją główną rolę uważał podejmowanie decyzji. Był decydentem. I jako dyrektor generalny koncentrował się na strategii i wielkich celach swojej prezydentury, taktykę pozostawiając innym. Ale do klasy biznesu nie należał, do ligi HBS też nie.

Często myślałem o wizycie Warrena Buffetta, kiedy studenci jeden po drugim wstawali i pytali go, jak rozwiązałby sytuację w Iraku czy problem globalnego ocieplenia. Wszyscy wiedzieliśmy, że są na świecie ważniejsze sprawy niż cena akcji Berkshire Hathaway, i pragnęliśmy, aby Buffett skierował swój umysł także w ich stronę. Wizja Billa Gatesa, uprawomocnionego swoim bogactwem, kierującego swoje miliardy na ochronę zdrowia, była dla nas dużo bardziej ekscytująca niż perspektywa wykorzystania tego, czego nauczyliśmy się w HBS, do usprawnienia procesu dostarczania szczepionek przeciwko AIDS. Było to widoczne w czasie ostatniego semestru, na zorganizowanej przez szkołę konferencji „Społeczne przedsiębiorstwo". Wzięli w niej udział ekologiczni plantatorzy kawy, lekarze ze Światowej Organizacji Zdrowia, prezes firmy obuwniczej Timberland, szefowie firm farmaceutycznych. Ale niewielu kolegów i koleżanek z mojego roku. Zamiast nich audytorium wypełnili studenci pozostałych wydziałów uniwersytetu – przyszli prawnicy, urzędnicy państwowi, studenci college'u, przedstawiciele miejscowej społeczności. Pod koniec dnia wpadłem na Justina.

„Sądziłem, że po tych wszystkich dyskusjach będzie nas tu dużo więcej" – powiedziałem.

„Jeśli chcesz zmienić świat, to wsiadaj do samolotu i leć do pieprzonego Darfuru" – powiedział z przekąsem. „W HBS chodzi o robienie pieniędzy. Pewnie z naszego roku zbierze się jakaś grupka wspaniałych ludzi, którzy będą robić te wszystkie pożyteczne rzeczy, ale większość jest taka, jak wszyscy w

biznesie. Gadamy o tym, bo potem lepiej się czujemy. Ale jak ci się wydaje, ilu, składając wniosek o przyjęcie do HBS, napisało, że chce zdobyć dyplom MBA, żeby się potem zająć organizowaniem finansowania dla mikroprzedsiębiorstw w Ugandzie i nie ma zamiaru pracować w bankowości inwestycyjnej?".

To prowadzi mnie do piątej, być może najważniejszej zmiany, którą wprowadziłbym jako dziekan szkoły. Zmieniłbym jej misję. HBS nie musi obiecywać, że będzie „kształcić liderów zmieniających świat". To sugeruje, że biznes, ze swoimi priorytetami i sposobami podejmowania decyzji, ma prawo narzucać całemu światu swoją wolę. Ale biznes ponownie powinien poznać swoje ograniczenia i jeśli HBS spuści ze swojego balonu trochę powietrza, to biznes posłucha. HBS powinna obiecywać jedynie, że będzie kształcić studentów w dziedzinie zarządzania biznesem i procesami biznesowymi. Byłby to szlachetny i zgodny z prawdą cel, a jednocześnie sprawiłby, że i szkoła, i jej absolwenci przestaliby być postrzegani jako smażąca się we własnym sosie elita megalomanów. Skończyłyby się te zabawy, że każdy z nas jest przedstawicielem świętej marki. HBS powinna przestać mówić, że „transformuje" studentów, jakby miała do nich dożywotnie prawo.

Harvard uczył, że najbardziej godne podziwu życie to takie, które składa się z dwóch części. Pierwsza to akumulacja zasobów, a druga – ich dystrybucja, ich „oddawanie". Pierwsza część dopuszcza bycie drapieżnym i przebojowym, czyli klasyczne rozpychanie się łokciami, tak promowane przez HBS. Ale w drugiej trzeba być miłosiernym i dobrotliwym, jak prawdziwy mąż stanu; trzeba wyryć swoje nazwisko złotymi zgłoskami, występować z prelekcjami na temat znaczenia filantropii i dzielenia się. Andrew Carnegie wyartykułował ten pogląd w swoje książce *Ewangelia bogactwa.* Napisał, że „obowiązkiem bogacza" jest skromne życie, zabezpieczenie „uzasadnionych potrzeb tych, którzy od niego zależą", oraz podział reszty pieniędzy w taki sposób, aby „zrodziły jak najlepsze rezultaty dla społeczności – stąd człowiek bogactwa staje się jedynym powiernikiem i reprezentantem swoich uboższych bliźnich, oferując im swoją mądrość, doświadczenie i zdolność do administrowania – sprawiając, że ich życie będzie lepsze, niż gdyby sami się o nie zatroszczyli". Carnegie, pisząc te słowa, bezwzględnie wyzyskiwał swoich pracowników, płacąc im głodowe pensje i zapewniając jeszcze gorsze warunki pracy. Jego filantropia miała być legitymizacją najgorszych biznesowych praktyk. Pogląd, że „bogacz" jest lepszym powiernikiem dobra niż jakikolwiek wybrany rząd lub jednostka, podziela się w HBS. To moralne usprawiedliwienie koncentracji kapitału w

rękach tak niewielu osób. Nie uważam, niestety, że społeczeństwo jest z tego powodu godne podziwu. Czci ono tych, który zgromadzili najwięcej zasobów – pieniędzy lub władzy – i którzy niemalże nie zwracają uwagi na to, w jaki sposób to zrobili, oraz pomniejsza rolę tych, którzy takich zasobów nie mają. Zbyt dużą wagę przywiązuje do tego, co da się policzyć, do policzalnej sumy zasobów, a nie do tego, czego policzyć się nie da – do poświęceń uczynionych przez tysiące ludzi, aby niewielu mogło odebrać laury i chwałę. Obłudne były słowa Hanka Paulsona, że to od jednostek zależy, czy znajdą w swoim życiu czas dla rodziny, pełniąc funkcję szefa firmy, banku Goldman Sachs na przykład, który słynie z tego, że każe ludziom pracować na okrągło. Posiadacze tytułu MBA kierujący tymi wielkimi firmami są dzisiaj odpowiedzialni za dużo więcej niż tylko za zyski i straty, swoje własne wynagrodzenie i zwroty z inwestycji akcjonariuszy. To oni nadają ton, to oni tworzą kulturę, która ma wpływ na pozostałych. Ich brak szacunku dla ludzkiego czasu i życia osobistego ma ogromne konsekwencje. Świat nie jest po prostu aparatem, który ludzie z MBA mogą wykorzystać do zbudowania własnych, osobistych marek. To nie scena, na której mogą demonstrować sprawność w podejmowaniu decyzji czy umiejętności przywódcze.

Dzisiaj biznes aspiruje do tego, aby być czymś więcej. Chce być uznawany za potęgę dużo większą, niż jakikolwiek rząd, naród czy społeczeństwo, w dodatku za dobrą potęgę. A zadaniem HBS jest dostarczenie mu liderów. Ale podobnie jak politycy, którzy mogą w każdej chwili zostać odwołani przez zmieniające się warunki zdobywania i utrzymywania władzy, także ludzie biznesu wciąż będą stawać wobec pytania, jak przetrwać na kapitalistycznym rynku, robiąc jednocześnie właściwe rzeczy. W HBS trzeba do tego dodać jeszcze jeden, bardzo amerykański aspekt: co zrobić, żeby pozostać najpotężniejszym, najbogatszym, najbardziej rentownym, a jednocześnie najbardziej moralnym? Jako konsumenci, obywatele czy nawet potencjalni pracownicy możemy być zarówno cyniczni, jeśli chodzi o motyw zysku leżący u podstaw pobożności, o jakiej słyszymy ze strony liderów biznesu, ciągłego mówienia o trwałości i „osiąganiu sukcesu dzięki czynieniu dobra", jak i wdzięczni, że ta kapitalistyczna machina może być skierowana ku większemu dobru.

Jednym z najbardziej znanych absolwentów programu MBA na Harvardzie jest Robert McNamara, amerykański sekretarz obrony w czasie wojny w Wietnamie, członek rocznika 1939. W swojej książce *Retrospekcja*, o wojnie, napisał, że w czasie pobytu na Harvardzie opracował „podejście wobec

organizowania ludzkich działań". Składało się ono z trzech kroków: „Określenia wyraźnego celu […], opracowania planu prowadzącego do osiągnięcia tego celu […] oraz systematycznego monitorowania postępów w osiąganiu celu". To nadal jest esencja metody stosowanej w HBS. Strategia, planowanie, liczenie. Oczywiście, metody McNamary w pewnym momencie stały się makabryczne, zwłaszcza gdy zastosowano je do liczenia poległych w Wietnamie. Pewien oficer z WietnamubPołudniowego, zapytany o McNamarę, odpowiedział: „*Ah, les statistiques.* Wasz sekretarz obrony uwielbia statystyki. My, Wietnamczycy, możemy mu dać wszystko, czego chce. Jeśli chce, żeby były zawyżone, to będą. Jeśli trzeba je zaniżyć, też to zrobimy". To były słowa, które sobie przypominałem w czasie pobytu w HBS za każdym razem, kiedy czułem, że nasze obliczenia nie prowadzą do żadnych pożytecznych wniosków. *Ah, les statistiques.*

Dziennikarz David Halberstam napisał, że McNamara nie ufał ludziom, którzy nie mówili językiem statystyki i twardych danych. Jeśli kiedykolwiek zetknął się z osobą mówiącą coś w rodzaju „to wydaje się nie w porządku" lub „coś tu śmierdzi", zawsze konfrontował to z dostępnymi sobie faktami. Dane dotyczące tego, co się działo w Wietnamie, były niedokładne, a mimo to bardziej ufał iluzji rzeczywistości, stworzonej przez fałszywe dane i czyste, bezosobowe, obiektywne fakty niż nieuporządkowane, ale dokładne i prawdziwe opowieści naocznych świadków, przywiezione przez dziennikarzy i żołnierzy. Wiele lat później, pytany w wywiadach o dysonans między jego prywatną reputacją skromnego człowieka honoru, oddanego służbie publicznej, a publicznym wizerunkiem bezwzględnego, kierującego się wyłącznie danymi, szefa powiedział, że „nie ma żadnej sprzeczności między miękkim sercem i twardą głową". To McNamara, a nie baron Coburg i jego poddani, powinien być bohaterem pierwszego kazusu omawianego w HBS.

Podziękowania

Dziękuję Timowi Draperowi za zgodę na wykorzystanie słów piosenki *Mistrz Ryzyka*.

Przede wszystkim chciałbym jednak podziękować całej Harvard Business School za to, że mnie do siebie wpuściła – pracownikom wydziału, wykładowcom, a przede wszystkim całej sekcji A, rocznika 2006. To wspaniały rocznik. Dziękuję Stephenowi Robinsonowi, Alekowi Russellowi oraz Charlesowi Moore'owi, moim redaktorom z *The Daily Telegraph*, za referencje, oraz Quentinowi Lettsowi, który pierwszy pokazał mi, jak się robi dziennikarstwo, a potem, dziesięć lat później, wziął udział w ćwiczeniu *Odzwierciedlenie Mojego Najlepszego Ja*. Dziękuję Svetlanie Katz za przeczytanie książki, którą napisałem jako stażysta na Wall Street, i za przekazanie jej niezrównanej Tinie Bennett, która została moją agentką. Dziękuję Scottowi Moyersowi i Ann Godoff za dostrzeżenie w niej potencjału i zapłacenie zaliczki, dziękuję Eamonowi Dolanowi za inspirującą pracę redakcyjną. Rodzicom, że nie zgubili piłeczki. Augiemu i Hugonowi za to, że byli tak cudownym towarzystwem i skutecznymi budzikami przez cały okres moich studiów. Ale przede wszystkim dziękuję Margaret – pięknej, błyskotliwej, ciepłej kobiecie, która tak świetnie radzi sobie ze wszystkimi moimi szaleństwami.